英国《金融时报》

全 球 财 经 精 粹

与FT共进午餐

LUNCH WITH THE FT



（套装3本）

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

总目录

与FT共进午餐（一）

与FT共进午餐（二）

与FT共进午餐（三）

英国《金融时报》

全 球 财 经 精 粹

与FT共进午餐

LUNCH WITH THE FT





与FT共进午餐

（一）

英国《金融时报》 著

浙版数媒

版权信息

与FT共进午餐（一）

英国《金融时报》著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015

本本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00005657-20150311

最后修订：2015年3月11日

制作：赵　迪

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital

Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006
P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn



扫码下载FT中文网应用
随时随地掌握全球财经精粹

目录

简　介

金　融

乔治·索罗斯

KKR创始人

凯雷集团总裁

朱民

张磊：中西合璧的投资推手

经　济

托马斯·谢林

罗伯特·希勒

拉里·萨默斯

艾伦·格林斯潘

弗朗西斯·福山

保罗·克鲁格曼

让-克洛德·特里谢

诺奖得主尤努斯

末日博士鲁比尼

科　技

比尔·盖茨

“盗版王”金德康
杰夫·贝佐斯
斯蒂夫·沃兹尼亚克
商　业
阿尔瓦利德王子
雅各布·罗斯柴尔德
卢卡·迪·蒙特泽莫罗
弗朗索瓦·皮诺
阿曼达·斯塔维利
彼得·布兰特
伊登·柯林沃斯
霍华德·斯金格爵士
布莱德·格雷
玛莎·斯图尔特
拉丹·塔塔
大卫·林利
电信巨头尼埃勒
赫斯特
日本首富柳井正
郭广昌
布兰森
传　媒

《经济学人》主编彼尔·埃莫特

玛丽亚·巴蒂罗姆

简介

《与FT共进午餐》多年来都是FT周末版最受欢迎的栏目之一。精英名流们在餐桌上向FT敞开心扉，谈论美食、爱好、家庭，展露他们职业生涯之外更真实的生活状态。采访过程也很独特——由被采访对象指定餐厅，餐后由FT付账，或奢或俭，文章末尾都会列出菜单和价格。

从第一口饭菜下肚，《与FT共进午餐》就注定要成为FT的保留栏目。午餐的形式很简单：FT请客，然后把饭桌上聊的写成一篇访谈文章。从1994年以来，已经请了800多位客人，总统、作家、大亨、电影明星自不用说，偶有一些三教九流、插科打诨的人物，也另有一番趣味。总之，《与FT共进午餐》是FT上最有看头的栏目。

金融

乔治·索罗斯

曾通过卖空英镑一天进账10亿美元的索罗斯，对于风险有独到的见解。他说，常规准则也有不适用的时候；有时候，冒险是更明智的策略。

吉莲·邰蒂

2010年08月15日



这是今年最热的一天，启示录般的和弦回响在空荡的教堂，乔治·索罗斯（George Soros）讲述着自己的“救世主情结”。这个赌赢英国央行（Bank of England），一天进账10亿美元的人，一直认为自己与众不同。当他还是个孩子的时候，就有着他所谓的“救世主幻想”。“我觉得自己有朝一日将在世界上发挥自己的作用，”他说道，那粗糙的嗓音表明他的中欧血统。“以前我对自己的处境感到不安。”

然而，今天，他置身于一个迎合“特大号”自负的场所——Mosimann’s，这个休闲餐厅曾是长老会教堂。今天是员工培训日，这个地方空空荡荡。不过，既然花费150英镑预定了一间私人包房，我们仍可享受服务。当我们在吧台喝酒、俯瞰曾经是侧廊的地方时，一

阵瓦格纳风格的渐强音在我们身后越来越响。这是那种可能让你想去侵略波兰的音乐。怪不得这个餐厅的公司客户觉得这里令人振奋。

超然到心不在焉

不过，索罗斯完全属于另一类。他是如此超然，以至于对自己最大的成就——1992年9月16日“黑色星期三”——也心不在焉。那是一个难忘的日子，索罗斯赌赢英镑贬值，打击了约翰·梅杰（John Major）政府，最终导致工党上台。不过，那一天赚到最多钱的人，却不那么在乎。

“那天是星期三吗？”他问道。“我觉得是星期四。”

“星期三，”我确认道。“肯定是星期三。”

“是吗？”他又问了一遍，仿佛要与从前的自己保持距离。

斥巨资反对布什政府

如今，75岁的他不再在市场上兴风作浪。他承认，曾在整个90年代让人敬畏的他的量子基金（Quantum Fund），已不是重量级角色。不过，他的雄心现在不是更小，而是更大了。索罗斯建立了一个横跨全球的慈善基金网，他为推动了导致格鲁吉亚总统爱德华·谢瓦尔德纳泽（Eduard Shevardnadze）下台的2003年“玫瑰革命”（rose revolution）而自豪，同时还斥巨资反对布什政府。

他还写了9本书，大部分都是近10年写的，用来阐述他喜爱的“反射性”（reflexivity）理论。我刚读过他最新的书《易错时代》（The Age of Fallibility），想晚些时候再跟他讨论抽象概念。

于是，在索罗斯啜饮他的堪培利开胃酒和苏打水时，我问到1944年的情况。那一年，纳粹入侵了他的祖国匈牙利，杀死了他的数十万犹太同胞。索罗斯本人曾不得不投递驱逐通知。不过，他认为那是他一生中最好的一年。

他在提到那个时代时表示：“这无疑是我形成世界观的一年。”当时他的父亲获得了伪造的身份证件，拯救了家人和其他许多人的性

命。“我与父亲的关系非常密切，他用活生生的现实把全部的智慧教给我，说明为了生存人必须做些什么。我后来在金融圈里的许多冒险行为，以及我的慈善举措在很大程度上都是受他的影响，受这种思想的影响。”

“常规准则也有不适用的时候”

“我当时学到，常规准则也有不适用的时候，”他表示。“我还认识到，有时候，消极被动可能更加危险，冒险的风险反而更小。”他向后靠了靠，天太热了。

索罗斯的性格中掺杂着专横、张扬和谦卑。他对用在他身上的一些夸张描述颇为得意，如“打败英国央行的人”，或是“没有国籍的政治家”。不过，当我问他是否仅仅是一位“客串”大思想家的亿万富翁时，他也会聆听、点头，并用一些不客气的形容词来描绘自己和自己的主张。他有时会建议用“傲慢的”这个词，也会主动提议用“令人讨厌的”。

我谈起他与他父亲之间的不同之处，他称父亲对他的人生产生了最重大的影响。世界大战经历对他们都有很大影响——他的父亲在俄国革命期间曾被关押在西伯利亚集中营。但此后，老索罗斯从来没有寻求过金钱或权力。

“从某些方面来说，他被经历给打垮了，”索罗斯提到他父亲时表示。他的父亲是一位律师，创办了全球首份、也是唯一一份世界语文学杂志，但最后在纽约科尼岛经营一个卖意大利浓咖啡的小摊。“他避免受人关注。”

我们背后发出一阵沙沙声，这时该店的主厨兼业主安东·莫西曼（Anton Mosimann）出现了，脸上挂着微笑，系着蝴蝶结领结，蓄着浓密的胡须。与索罗斯一样，他也有着自己的一套哲学——他的网站上称，鸡肉的味道应该像鸡肉，而鱼也应该吃起来像鱼——他写的著作甚至比这位亿万富翁还要多。

“你们今天不开张吗？”索罗斯问道。

“我们已经为你们做了一些食物，”莫西曼向我们保证，并很快带着我们走向教堂的后部，我们沿着一扇扇防火门走下去，进入大卫杜夫房（Davidoff Room），这是一间包房，故意设计得像雪茄烟盒内部。

在伦敦打工求学

这并非索罗斯第一次看到一家餐馆的后部。1947年他来到英国后（他父亲劝他不要去苏联），在伦敦政治经济学院就读期间曾打过形形色色的零工。他曾在当时伦敦一家时髦的餐馆Quaglino’s工作，靠空心甜饼充饥。他还做过小饰品的推销员，也在游泳池当过服务生。

但他在伦敦政治经济学院的学习更具影响力，特别是与哲学家卡尔·波普（Karl Popper）的短暂接触，波普推崇“开放社会”相对于纳粹主义和共产主义等极权主义的优点。

对索罗斯形成影响的是波普的洞察力：由于人类可能犯错，社会应接受新思想，而不应死守僵硬的教条。他自己则走得更远，主张人肯定会犯错。

人的错误观念会与现实发生互动

这就是他的“反射性”（reflexivity）理论的来源。其基本思想是，人的错误观念会与现实发生互动，无论是压低汇率，还是宣传一个主意，如美国布什总统的反恐战争。索罗斯断言，这一理论帮助他赚取了财富。

他笑道：“我对自己的富裕相当坦然。”（这让我松了一口气。）他表示，他让自己有一些小小的挥霍，如在伦敦公寓保留永久员工，尽管他大部分时间都在美国。

1956年，他来到纽约，担任一家对冲基金的经理，同年其父也来到纽约。20年后，当他赚得自己的首桶金3000万美元后，他遭遇了中年危机。“我累坏了。我痛苦地思索，我要更多的钱是为了什

么，”他说。他开始吃菊苣沙拉，“作为这个过程的一部分，我决定成立开放社会基金（Open Society Fund）。”

索罗斯将他筹资建立的机构网络称为“基金会与运动的交叉点”。它曾在格鲁吉亚玫瑰革命（rose revolution）后支付部长级官员的薪水，在前苏联帮助多位科学家免遭饥饿，还致力于促进政府透明度、人权和传媒自由。它甚至曾支持过匈牙利齐特琴弹奏者协会。但赚钱是他最知名之处。有关金融家索罗斯的故事非常多——关于他如何在俄罗斯和日本损失巨额资金，以及他如何总是想要加大赌注。例如，他在黑色星期三（Black Wednesday）赚得10亿美元利润的原因是，他押注100亿美元。投资也给他带来了痛苦，因为他担心失去冒险投入的资金。尽管索罗斯谈到一大堆反射性理论，他承认，自己往往是由于背痛，才感觉到投资遇到了麻烦。他对风险的兴趣已经不再，部分原因是，他希望自己的基金会能够长期存在。这意味着，他在一天内用自己的全部财富豪赌的时代已经过去。

“不再依赖市场让我欣慰”

“不再依赖市场让我感到欣慰，”他表示，并补充称，他认为自己的主要遗产是著作和慈善事业。“金钱是达到目的的手段；而目的是投入行动的哲学。”他也没有放弃获得对其“概念框架”支持的努力，即使他在很久以前承认，他无法弄清楚自己的作品。

我一边把餐叉叉进我的鞑靼牛肉，看着蛋黄从中流出，一边问他的书是为谁而写。索罗斯静静地嚼着鲑鱼，他停下来从手指上弄走少量蛋黄酱。“学生们，”他回答，“那些正在形成世界观的人们。”学生们？《易错时代》最后50页是对43年前一篇课文的改写，连他的导师波普（Popper）对那些内容都没有太多兴趣。他表示：“我有一种感觉，我没有很好诠释自己的理念。”他表示，那本书是一次研究美国社会的尝试，他责备美国社会让布什连任，按照他的观点，这使世界处于更为危险的境地。

“写书是为了理顺自己的思路”“

我写这本书，主要是理顺自己的思路，”他补充说。“可以说最终的听众就是我。”

他也希望改变公众舆论，并在上届美国大选时进行了一次反布什巡回演讲——我提出，那也许是一个有钱人的荒唐事。

“既然我是个有钱人，我做的任何荒唐事，都是一个有钱人的荒唐事，”他一边笑着，一边仓促地说。

一位亿万富翁写一篇冗长的文章，来反对美国的消费主义和企业寻求刺激需求的方式，这难道不奇怪么？

“谁比我更有资格批评全球化？”

“在资本主义制度下，我是成功的，”他回答。“谁比我这样在资本主义制度下取得成功的人更有资格批评全球化？”

这顿饭超过了原定的时间。我们快速喝下一杯浓咖啡，随后，他带我从一个空甜点推车旁走过，回到主楼。在大门口，莫西曼和他的员工排成一排说再见，索罗斯慢步走向有专人驾驶的低调的雪铁龙（Citroen）汽车。

几天后，账单还是没到。我不太清楚我们那顿饭花了英国《金融时报》多少钱。但我估计，这些钱远远少于索罗斯在黑色星期三（Black Wednesday）那天用十分之一秒钟挣的钱。那天或许叫黑色星期四，谁知道呢。

莫西曼私人餐饮俱乐部及包房

伦敦SW1

1份堪培利开胃酒和苏打

1份番茄汁

1份酸橘汁腌鱼

1份菊苣沙拉

1份鲑鱼

1份鞑靼牛肉

2杯白勃艮第

1瓶矿泉水

2杯浓咖啡

KKR创始人

纽约私人股本集团KKR的两位创始人被认为铁腕无情，我在香港看到的他们却谦恭有礼。这种区别大概就是他们经营长盛不衰的原因之一。

汉妮·桑德尔

2012年01月16日



我邀请世界最著名的收购企业Kohlberg Kravis Roberts（简称KKR）的两位创始人共进午餐，两人不愿意出去用餐，但倒不反对我请他们点印度菜外卖到KKR的香港办公室来吃。这两人就是亨利·克雷维斯（Henry Kravis）和他的表兄乔治·罗伯茨（George Roberts）。总部位于纽约的私人股本集团KKR在全世界有14家分支，投资的企业雇员总数逾100万人，其中包括美国医院集团（HCA），以及英国制药和医疗保健集团联合博姿（Alliance Boots）。

KKR香港办公室位于香港租金最高的办公楼之一的56层。前台领着我来到一间会议室，告诉我两位老板即刻就到。午餐菜肴已经摆好，不是像我以为的那样装在塑料餐盒里，而是已经移装到精美的Wedgwood瓷盘里。亚麻餐巾也已经摆好，餐巾上绣着KKR字样。

罗伯茨很快就到了，非常典型的银行家打扮——细条纹西装、粉色衬衫、紫红色丝绸领带。他说，紫红色已经是KKR的企业标志色了，并递给我一张新的名片，名片上的KKR标也是这个颜色。克雷维斯随后也到了，穿着白衬衫、打着格子领带，金领带夹引人注目。

克雷维斯67岁，罗伯茨68岁，两人都个子不高、行动敏捷。尽管才分开几个小时，两人一见面就亲切地互相问好。这两表兄弟真是亲（比如，克雷维斯为纽约中央公园（Central Park）捐了一条长椅，以表兄的名字命名）。因为两人亲近，尽管如今的KKR已是一家有近900名员工、管理着600亿美元资产的大型上市公司，他们还是称其为“家族式企业”。

克雷维斯边问我喝什么饮料，边自己动手给他自己倒了一杯，没有劳烦站在旁边侍餐的3名员工。我要了一杯汽水，克雷维斯郑重地给我倒了。罗伯茨要了杯健怡可乐（Diet Coke），克雷维斯给他倒的时候就随意多了。

从我们所在的56层楼俯瞰香港，令人头晕目眩。这顿午饭的时间花了几个月才敲定，因为我要请的这两位很少同时待在一个地方。克雷维斯住在纽约，罗伯茨住在美国西海岸。两人到同一个地方的时候就会一起吃饭，带着各自的太太。他们喜欢悄悄造访一些本地餐馆，有时候还是些很不上档次的馆子。（在我们约定午餐时间的前两天，我在路上碰到了这两对夫妇。4个人都穿得很随意，正准备去一家不知名的四川饭馆。）克雷维斯说，我们的午餐是他选的，他和他太太都很喜欢印度和印度菜。“玛丽-约瑟（Marie-Josée）和我喜欢去印度过圣诞，不过今年我打算1月6号去那里过生日。我们会去一些印度当地人都没听说的神庙。”

克雷维斯和罗伯茨在1976年创立了KKR。公司名称中的第一个K（Kohlberg）代表另一位较年长的共同创始人杰尔姆·科尔伯格（Jerome Kohlberg），他在1987年离开了公司，次年，KKR就因在RJR纳比斯科（RJR Nabisco）收购案中的大胆行为一举成名。1990

年出版的畅销书《门口的野蛮人》（Barbarians at the Gate）讲的就是这个收购案，如今读来仍令人惊心动魄。该书描绘了上世纪80年代华尔街那个尔虞我诈的世界，那时，传统的经营方式被KKR这样的新贵完全颠覆，什么事都有可能发生，也确实发生了。

克雷维斯和罗伯茨都曾是科尔伯格的手下，在敢于打拼、积极进取的纽约投资集团贝尔斯登（Bear Stearns）工作，罗伯茨离职去加州的时候，克雷维斯顶替了他。在贝尔斯登的时候，三人开创了一种杠杆收购，后来在KKR，他们正式确立了这种模式。与科尔伯格分道扬镳经历了痛苦的过程，直到如今仍有余痛。分道扬镳的部分原因是，两位年轻人强硬的经营风格与前导师的低调不合拍，还有部分原因是在钱的问题上起了分歧。

KKR的经营模式依赖大量举债来收购企业，并在收购结束后用获得的现金偿还债务。收购成功的话，获利丰厚；不成功的话，通常是债主赔钱。因为在这种方式中私人股本企业与债主地位不平等，以及私人股本企业能够借用数十亿美元的资金进行收购（只用拿出很少的自有资金），这一行业长期以来形象不佳。KKR早期大胆收购了许多大企业，且成功率很高，其名称因而变成了进取型“野蛮人”策略的代名词。

外界对这对表兄弟的印象是铁腕、志在必得，而我在香港办公室看到的两人实际上风度翩翩、谦恭有礼，我认为，这种区别就是两人在私人股本世界中长盛不衰的原因之一。

当然，两人也在努力改变外界对公司的印象，让大家了解公司现在的状况。几年前，我去纽约KKR总部参观时，墙上画着英式打猎场景，还挂着一些昂贵的、镶金框的传统画作。后来，他们决定抛弃旧形象，如今，KKR在世界各地的办公室墙上都挂着现代画作，通常由办公室所在地当地画家所作。克雷维斯向纽约的现代艺术博物馆（Museum of Modern Art）捐了很多钱和画，他的第三任太太、经济学家玛丽-约瑟是该馆信托基金会董事长。

罗伯茨比克雷维斯年长4个月，据说脾气也更为温和。我问他为什么要转变风格。罗伯茨答道：“我们换掉那些画，想改变整个KKR的思维方式。”他补充说，卖旧画还挣了点钱。

我们坐下开始吃饭，克雷维斯郑重地先为我取了一客芝士菠菜，然后又加了一些咖喱土豆。他说，领带夹是他兄弟送的，上面有一枚1864年的维多利亚硬币。

“你居然还没弄丢，真神奇。”罗伯茨温和地说道，边说边自己取了一些肉，熟练地用扁面包卷起来吃。

克雷维斯和我各自又往自己的餐盘里取了几勺咖喱。我注意到，旅行习惯更为保守的罗伯茨（喜欢美国西海岸的高尔夫球场胜过印度神庙）在饮食习惯上也更加保守，不那么辣的印度烧烤更符合他的口味。

约10年前，有一段时期，这对表兄弟似乎没有现在这么亲近，公司发展也有些迷失方向，金融圈人士都在猜测他们会如何解决继承人这个敏感的问题；后来，两位创始人对业务进行了重整，办公室大变样也是图个新气象。2010年7月，KKR追随其竞争对手、私人股本集团黑石（Blackstone）的脚步，在纽约证交所（New York Stock Exchange）挂牌上市。

这些年来，KKR收购的企业包括Safeway超市、电池制造商金霸王（Duracell），当然也包括食品和烟草联合体RJR纳比斯科。如今，KKR在2008年金融危机前的繁荣期收购的大部分企业都挺过来了，不过，收购成交价最高的德克萨斯能源期货控股公司（Texas Energy Future Holdings，原名德克萨斯公共事业公司（TXU））目前仍未脱离困境。

克雷维斯相信KKR和私人股本业会经受住经济风暴的考验。“如果投资者们能够忍受流动性吃紧、等待5至7年，他们仍将获得丰厚的回报，收益率将是其他投资所无法比拟的。”克雷维斯说，“我们所有基金的价值都超过了成本，并正在产生回报，即便是那些没有全额投

资的基金也是如此。”

亚洲业务是KKR增长最快的业务，自KKR筹集40亿美元用于投资亚洲公司，并在后来筹集10亿美元投资于年轻的中国公司以来，5年间，原来的小建筑已容纳不下现在的业务规模，因此KKR不久前搬入现在的办公室。克雷维斯经常在亚洲出差，一部分是为了培养与这里的投资者的关系，它们包括这一地区最富经验的投资者，比如新加坡的政府投资公司（Government Investment Corporation），也包括一些最新的投资者，比如韩国的国民年金计划（National Pension Scheme）。（KKR最近与后者合作投资美国Colonial Pipeline公司。）

这对表兄弟这周在香港，是为了助阵本地员工为一只新亚洲基金筹资60亿美元。KKR在亚洲市场的历史比凯雷（Carlyle）这样的竞争对手要短得多，但看起来前景很不错。凯雷的亚洲业务已经向投资者返还了80亿美元的利润。KKR已经对亚洲地区的许多公司进行了投资，包括一家马鞍山的牧业公司（“我们拥有11万头奶牛，”克雷维斯骄傲地说）、一家上海的金融公司、一家韩国的啤酒公司和一家印度的连锁咖啡屋。

主管亚洲业务的是乔·贝（Joe Bae），美籍韩国人，于2005年年仅33岁时走马上任。“但当初，我们创建KKR时才32岁，”克雷维斯回忆道。“那时（35年前），我们是光杆司令，只有彼此。”罗伯茨说，那时的两人，就像现在的贝，“年轻，有干劲，但很谨慎”。同时，KKR中国业务负责人刘海峰（David Liu），是这家大收购公司中国区高管中唯一真正居住在中国的。

克雷维斯和罗伯茨表示，他们最大的挑战是，一方面在KKR中抵制官僚作风，另一方面打消一些年轻同事的自大。KKR的一名高管曾坚持在他下榻的每间酒店房间里，都摆放一架平台式钢琴，不计成本。这种做法不会再得到容忍。“关键不在于显示你自己是房间里最聪明的人，”克雷维斯说。“自大是致命的。”

尽管KKR多年来引来了许多模仿者，但它本身的企业文化令我吃惊，它的形象更像“门口的野蛮人”，而不是精英资本家。公司创始人从公司初始就把利润拿出来分享。首次公开发行之后，公司70%为员工持股，30%为公众持股。

罗伯茨放下餐叉，但克雷维斯又吃了一点咖喱羊肉和米饭，其间向我讲述了KKR如何向所有员工——包括支持部门员工和秘书——解释，为什么长期持股更有利于获利，尽管回报可能要数年的时间才会实现。“他们会说：‘能用布鲁明戴尔百货店（Bloomingdales）1000美元的礼券做替代吗？’”两人在没有科尔伯格参与的情况下达成的第一笔交易——对Storer Communications的一笔24亿美元的投资——使每名员工获利8万美元。

自两人策划RJR纳比斯科收购以来，收购行业已经发生了很大的变化。为了给收购RJR纳比斯科筹集资金，两人曾满世界奔波，比如，他们曾试图说服一批日本投资者和银行，凑足他们所需190亿美元贷款中的60亿美元。

20多年后，KKR的对手黑石和凯雷规模大得多，但这家“家族企业”仍然生机勃勃：克雷维斯在福布斯（Forbes）2011年美国富豪榜上名列第86位，罗伯茨列第91位。两人的估计资产均超过30亿美元。

克雷维斯点了许多菜色，两小时之后，大堆的唐杜里烤肉（tandoori meats）和一碗碗咖喱菜肴仍未见少。克雷维斯喝了点咖啡，罗伯茨要了茶，而我除了汽水以外什么也不喝，这让克雷维斯很失望。

用餐完毕后，罗伯茨告诉我，他将在下午晚些时候飞走，“乘‘罗伯茨号’航班，”他边走边说，克雷维斯则说他要在深夜飞往纽约——也是乘私人飞机。

过去一个月，克雷维斯只在纽约待了一天半。这次出差他们开了61次会。“我从1978年起，就一直去亚洲，”克雷维斯说。“我第一次

去中国是在1993年，与外交关系委员会（Council on Foreign Relations）同行。但玛丽-约瑟1971年就开始去中国了。”我记得，那是尼克松（Nixon）著名访华之旅的前一年。

两人一起送我到电梯，并表示期待在英国《金融时报》上看到这篇采访。“最好把我们描写成偶像，而不是传奇，”罗伯茨一本正经地说。“死了才能被描写成传奇。”

汉妮·桑德尔是英国《金融时报》国际金融领域首席记者

Rang Mahal餐厅

地点：香港铜锣湾波斯富街83号

外卖餐，在此分享：

薯蓉咖喱角

香炸洋葱饼

唐杜里烤杂排

闷烧青蔬

印式咖喱羊肉

印度马萨拉鸡

芝士菠菜

各式面包

酸奶

米饭（肉饭及白米蒸饭）

总共花费（包括送餐费）：698港元（57英镑）

凯雷集团总裁

鲁宾斯坦说，整整65年，父母一天都没有分离过。这与他天马行空的生活成了鲜明对比。他估算，一年中有240天都坐着自己的私人飞机。

桑晓霓

2013年04月17日



众目睽睽之下的大卫·鲁宾斯坦（David Rubenstein）很少不系领带，今天也不例外。虽说是星期天大清早，纽约仍还在努力从暴风雪中恢复元气，那场暴雪让全城的积雪厚达一英尺。鲁宾斯坦衣冠楚楚，身穿蓝色西装，系着考究的红色爱马仕（Hermès）领带，他是私募公司凯雷（Carlyle）的共同创始人，做事从不马虎随意。

他对待午餐的方式也是有板有眼。“我把吃饭看作补充燃料，”他边问候我边说。“我可不喜欢早午餐两顿一起吃。”

今年63岁的鲁宾斯坦有着亿万富翁的所有行头与派头——在科罗拉多与南塔克特岛（Nantucket）有自己的豪宅、价值6500万美元的湾流（Gulfstream）私人飞机、纽约四季酒店（the Four Seasons）的

常客、经常光顾纽约私募大亨最流连忘返的酒吧。但从其它方面看，他又显得鹤立鸡群。他的科学筹资手法彻底改变了整个私募行业的筹资理念，尽管凯雷并非第一家公开上市的私募公司，但八年前，正是鲁宾斯坦第一个想透了上市的种种裨益；2010年，盖茨（Bill Gates）与巴菲特（Warren Buffett）共同发起美国顶级富豪把自己的大部分财富捐赠出来的“捐赠誓约”（Giving Pledge）号召后，鲁宾斯坦也是首先公开响应——“尽管与他们这些富豪相比，本人只是个小脚色”，他立马指出。

鲁宾斯坦依然是整个私募行业最坚定的捍卫者。“大家过去总觉得私募本质上只是个补偿方案，但它远远不止让公司更富效率，”他快速说道，而后又补充说：“我的语速绝对远超你写字的速度。”于是他停了一会儿，此时的我正奋笔疾书。“私募就是让管理层与股东珠联璧合，并给股东带来收益。我一心一意让公司资产不断升值，这让整个美国经济都受益匪浅。”

然而，尽管他似乎并不沉湎于滚滚财富造就的奢华生活。他想方设法向我表示自己在意自己的净财富额（福布斯（Forbes）最新富豪榜公布其财富为30亿美元）的原因不是由于自己爱钱，而是因为他喜欢把它们捐赠出去。他说自己活到这个岁数，钱已经成为自己的工具，而非终极目标。他自称“爱国慈善家”，然后嘱咐我“千万不要给凯雷投资人造成如此印象，说自己没有全心全意为他们的权益服务”。

正是依照他的建议，我俩相约在纽约上东区（Upper East Side）麦迪逊大道上的凯雷酒店（Carlyle Hotel on Madison Avenue）会面，大道两旁云集了精品时装店与艺术画廊，两边的积雪堆放得整整齐齐，在阳光下的映照下十分耀眼。当然，凯雷也是同名私募公司的名字，它也由鲁宾斯坦于1987年共同创办，他当时与共同创始人丹涅洛（Dan D'Aniello）与比尔·康威（Bill Conway）选此公司名的原因是它听起来颇具英国特色，喻意兴旺发达，寄托了他们当时全部的憧憬。

25年后，凯雷投资集团管理下的资产额已高达1500亿美元，是最成功的另类投资公司，大量投资于地产与对冲基金，还私有化了多家公司，待经营状况改善后再把它们卖掉或是上市，从中大获其利——去年一年，鲁宾斯坦就因此赚了1.35亿美元。凯雷的股价也达到近几年来的新高，当业绩并未如分析师们预计得那么亮丽时，股价开始下行。“我不知道股价是否还能继续维持高位，”他说。

他当时的一位同事说，鲁宾斯坦刚入私募这行时，为人特别内向。“会谈时，眼睛常常盯着自己鞋子看，但如今的他盯着对方的鞋子看，这是脱胎换骨的变化。”如今，他不再笨手笨脚，而是个八面玲珑的老江湖。他说起话来语调平和，但语速超快、语气谦卑，有点象伍迪·艾伦（Woody Allen），但穿的西服更为考究。

谈了大约30分钟后，我已饥肠辘辘，但鲁宾斯坦似乎对吃饭不以为然。服务员最后给我们递上的菜单是65美元的固定套餐，这让他显得颇为痛苦。“吃了《金融时报》历史上最贵的午餐，我会为此终生纠结，”他说。

由于我俩谁也没点酒水，我一再强调这不合常理。于是他就点了龙虾浓汤、烟熏鲑鱼与开胃鳟鱼作为主菜，而我则点了浓汤与蔬菜配煎鸡蛋。我俩既没点肉，也没要香槟（尽管领班说香槟属免费赠送）。鲁宾斯坦也谢绝了我为他点一大份鱼与面包的美意。很快我俩点的汤就端上桌了。

我问他何时打定主意不仅要当资本家，还要当慈善家？他说大约在十年前，当时他读到一篇文章，说美国白人的平均寿命是82岁，这意味着他自己一辈子已过三分之二，觉得来日无多。“我当时对自己拥有多少财富心知肚明，不禁扪心自问，‘难道自己就真希望带着富豪的头衔进坟墓吗？’”他这样回忆道。

鲁宾斯坦执意捐赠的原因正是感觉自己一直是幸运儿。他是家里的独生子，父亲是巴尔的摩（Baltimore）当地一位邮局局长，一辈子的年薪从未超过七、八千美元。当初他的祖父拖家带口离开俄罗斯，

抵达英格兰后，自认为拥有了移民美国的途径。对于鲁宾斯坦来说，自己脑海中念念不忘的是自己的家庭渊薮。曾有一次，他的私人飞机在灰雾蒙蒙的天气中离开莫斯科时，他转身对手下说，“我的先祖选择离开俄罗斯，这个决定无比英明。”

他的父母都没上过大学，母亲17岁时与他老爸约会了一次就下嫁了，连中学都没上完。“18个月后，她生下了我，”鲁宾斯坦说。他说，整整65年，父母一天都没有分离过——这与他自己天马行空的生活构成了鲜明对比。据他自己估算，自己一年中有240天都坐着自己的私人飞机。

. . .

他先是到北卡罗莱纳（North Carolina）的杜克大学（Duke University）上大学，随后，违背其母亲要他当牙医的愿望，到芝加哥大学（University of Chicago）法学院就读。“母亲觉得律师与医生一样有声望，但得耗费更多时间，”他说。他当时的目标不是赚大量的钱，而是进入政府工作。“蓝领考虑起问题来较为务实。”

1973年，他进入纽约宝维斯国际律师事务所（Paul, Weiss, Rifkind, Wharton and Garrison），在此工作了两年时间后，到华盛顿发展。在参议院司法委员会（Senate Judiciary Committee）短暂任职一段时间后，最终第一个服务于卡特（Jimmy Carter） 1976年的总统竞选活动，随后就任职于白宫，当时他负责降服如同脱疆野马的通货膨胀。“我把通货膨胀率降至19%，”他淡淡地说道。

鲁宾斯坦说自己四年白宫（White House）生涯的心得之一就是：影响总统的最佳方式是待所有员工回家（凌晨2点）后，悄悄溜进总统办公室，然后把自己的备忘录放在桌子上那一大堆文件上头，因此就不会有人阻拦或破坏自己的观点。

民主党输掉1980年的总统大选后，鲁宾斯坦进入华盛顿一家律师事务所，但当他在报纸上读到美国前财长威廉·西蒙（William Simon）在1982年买下了吉布森贺卡公司（Gibson Greeting Cards）

的相关文章后，情况就又发生了变化。这是收购史上一起成功预先布局的经典案例，西蒙最初100万美元的投资得到了8000万美元的回报。鲁宾斯坦对此产生了浓厚兴趣，于是打电话给另一位前财长比尔·米勒（Bill Miller），建议对方在华盛顿成立一家收购公司，自己则提供法律咨询服务。但米勒对此却不愿意，相反他建议鲁宾斯坦自己成立收购公司。

这就是凯雷投资集团诞生之由来，它与众不同之处并非仅仅位于首都华盛顿特区。首先是创始合伙人所持股份都相同。当时的惯常做法是设立大型基金，而鲁宾斯坦创建的是一家多种基金来源的多样化公司。当时，纽约业界轻蔑地把凯雷称呼为“收购界的麦当劳”——因为它是特许专营而非合伙关系。时至今日他对此仍耿耿于怀。“纽约那帮家伙说，‘我们才是正宗老大。’在纽约，大家都嘲笑我们。华尔街（Wall Street）也不愿为我们筹措资金。但在华盛顿，没人嘲笑我们，”他说。

尽管它所呈现的政治特性已经今非昔比，但与华盛顿政界千丝万缕的联系仍是凯雷的最大特色。想当初，其顾问团中就包括了前总统老布什（George Bush Sr）、前国务卿贝克（James Baker）、前防长弗兰克·卡路西（Frank Carlucci）、以及英国前首相梅杰（John Major）等重量级人物。“我觉得这些政界人物削弱了我们严肃投资者的形象，”鲁宾斯坦这样解释道。“总觉得它有损于我们的形象。我想让凯雷干干净净开展业务，我可不希望凯雷象凯撒（Caesar）的妻子（指埃及艳后克娄巴特拉）那样不清不白。”

鲁宾斯坦也是第一个全日制专业化运作资金筹措的私募经理。在他看来，其它私募公司实行的是总统竞选的思维模式，每隔几年资金用完后，就向投资商申请注资。鲁宾斯坦则让凯雷的筹资实现全天候，并负责资金的安全，会见腰缠万贯的投资者时，就系上自己的法式领带；商谈公共养老基金投资方时，则系着相对素雅的领带。

“我们的筹资全天候进行，”他回忆道。“其他人都不这么做。我可

以不断进行交叉销售。”如今，凯雷60%的股东都会投资六支甚至更多基金——过去嘲笑我们的纽约公司如今也争相仿效我们的做法。

1987年以来，凯雷的私募基金投资了870亿美元资金于股市，在那几年的年均利润率达30%。鲁宾斯坦承认自己是个工作狂，但他否认自己人生最快乐的时光是在飞行途中发送电子邮件。虽然他经常去科罗拉多过圣诞节，但呆上一、二天后就会心生腻烦（他不滑雪，他解释道），于是他就返回华盛顿。他的手下对于在圣诞节收到这位不安分守己的老板的电子邮件已经习以为常，鲁宾斯坦老问“你们听到啥消息了吗？”或者“有啥新消息？”

. . .

说到这里，他向自己点的开胃鱼“发起攻击”，不到两分钟就把它“消灭殆尽”，似乎突然想起要想活到82岁，得吃东西才行。随后，他又想喝点薄荷茶，我俩就聊他最近痴迷捐赠的话题，他的定义不是捐赠，而是“关怀人类”，转而又把它定义为“对疯狂生活的洞察力”。

2007年，功成名就的他成为各大媒体争相报道的焦点，他以2200万美元的价格从苏富比（Sotheby’s）竞得到《大宪章》（Magna Carta）原件，随后就把它捐给了华盛顿国家档案馆（National Archives）。他说自己没把这事告诉妻子艾丽丝及三个孩子，因为“他们只会说如此一来的话，留给他们的财产就会大幅缩水”。

从那以后，他又以200万美元买下了《独立宣言》（Declaration of Independence）以及林肯总统（Abraham Lincoln） 1863年签发生效的《解放黑奴宣言》（Emancipation Proclamation）的原件。他还经常顺道到国家档案馆，向参观的学生讲述这些文件的历史：“这只是我个人财富的一小部分，”他说。“也表明自己非常有爱心。”

作为史密森尼历史博物馆（Smithsonian）董事会成员，他最近参与到国家动物园（National Zoo）的事务中去，国家动物园受史密森尼历史博物馆监管。开董事会时，他得知中国实际上并未捐赠那两

头镇园之宝的熊猫，而是以每年100万美元的价格出租给动物园，鲁宾斯坦承诺今后五年的熊猫租借费由他负担。但随后简单向我讲述了繁育熊猫如何之艰难，以及无计可施的动物园如何委托制作熊猫交配的短片，并把它放给园中的熊猫看，但最后还是以失败告终。“很明显，熊猫看不懂情色片。它们对交配心知肚明，但就是做不到位。”

鲁宾斯坦不想要甜食，但本人希望把午餐时间尽量拖长一些，于是趁他再次回到慈善话题时，又点了一份木莓。

鲁宾斯坦的理论是第一代富豪比继承遗产者更愿意行善。“我不知道是否这出于内疚、感恩、抑或是自我感觉下次还有捐款能力，”他说。“那些继承遗产者不知道自己迫于无奈捐款时，下次是否还有能力捐款。”

有些富豪批评他公开捐款的行为，他们更喜欢保持低调。鲁宾斯坦说自己如此高调行善的原因是因为想激励其他人效仿。就在过去几个月，他就向美国第一任总统华盛顿（George Washington）的故居佛蒙山庄（Mount Vernon）捐赠了1000万美元、给华盛顿纪念碑（Washington Monument）捐赠了750万美元、向国家美术馆（National Gallery of Art）捐赠了1000万美元、向白宫历史学会（White House Historical Association）捐赠了1000万美元、又向国家档案馆捐赠了1300万美元。他粗粗估算自己的捐赠总额已达“几亿美元，但自己没有认真算过，无论如何，我打算捐出更多钱，自己还任重而道远。”

喝完薄荷茶后，我问他如果能（在82岁的基础上）再多活10年，自己是否愿意捐出所有财富。他点头称是。此外他又补充说，只要自己愿意，还能多挣个10亿美元。

我俩步出餐馆时，鲁宾斯坦作着鬼脸转身问我：“餐费超过200美元了吗？”连小费算在内都不到，我一再强调，即使加上餐馆领班与大厨另算的小费，整个餐费都不到200美元。

“我深恶痛绝领班与大厨小费另算的做法，”他说，一路小跑钻进

自己的豪车，他的家人正在车里等着他。“但愿你没付两份小费。”

桑晓霓是《金融时报》负责国际金融事务的首席记者

凯雷酒店餐厅

纽约76大街东35号，邮编：NY 10021；

两份固定价格的早午餐（共130美元）

包括：

两份龙虾浓汤

烟熏鲑鱼与烟熏鳟鱼

炒鸡蛋与混合浆果

总计（含税）：141.54美元。

朱民

朱民是国际货币基金组织（IMF）副总裁。作为在全球性机构任职级别最高的中国人，朱民试图充当中国与国际社会之间的桥梁。他说，他现在的工作反映的是IMF、而非中国央行的意志，但被问及退休后的打算时，他毫不犹豫地说：当然要回中国去。

桑晓霓

2013年09月23日



朱民（Zhu Min）是国际货币基金组织（International Monetary Fund, IMF）副总裁，他选择某中餐馆作为采访地，餐馆就位于美国首都华盛顿市中心IMF办公大楼的拐角处。朱民下身穿卡其布裤子，内穿蓝格子衬衣与深蓝色夹克衫（当天是周六），国际外交官的派头十足。

因为61岁的朱民每年出访多达30多次，所以我花了几个月才最终敲定与他共进午餐的时间。我们会面二天后，他将飞赴巴西、吉尔吉斯斯坦、约旦以及巴黎。2011年，他被任命为IMF副总裁（IMF共有

四位副总裁），使其成为在全球性机构任职级别最高的中国人。

朱民的生活与其北京同行大相径庭。他花在飞机上的时间要多于在华盛顿生活的时间，而中国政府对官员的出行有严格规定。他们每年只有两次出国机会，而且对出访国及出访时间有严格限制。这种限制“挺讨厌，”朱民说。“但你得理解，旨在对人对事一视同仁，这对因正事需出访的官员十分不利，这么规定的原因是没啥正事的地方政府官员都想出国旅游。”

对这种明显不公的政府规定进行直截了当的批评，这在我俩的会谈中颇不寻常。总的说来，从中共对官员出国的规定到他自己的职责，朱民似乎一直扮演着这个角色：试图充当中共与国际双方之间的桥梁，而双方之间的沟通理解总是磕磕碰碰。

“我一直左右为难，”他叹口气说道。当他被任命为IMF副总裁的消息一经披露，中国官方的《环球时报》（Global Times）即发表评论文章，标题是：“朱民身肩国家重任履新IMF副总裁。”

朱民说自己毫无疑问是为IMF工作，反映的是IMF、而非中国央行的意志；他曾是中国央行副行长，而且央行一开始就支持他担任IMF副总裁。“我代表的是IMF，我为全世界服务，我代表的是70个国家，”他又补充道。“在IMF有代表中国政策意志的执行董事。”

我俩的谈话被服务员打断了，对方把两份塑封菜单重重甩到桌子上。点菜前，首先得定喝啥茶。我希望听听朱民的意见，我觉得他比我更在意。“我就想喝好茶，”他用汉语对服务员说道。“只要是好茶啥都行。”多数中国人都有自己中意的茶，但朱民征求服务员的意见，颇具外交风范。不一会儿，飘有新鲜芬芳茉莉花瓣的茶水就端了上来，旁边还另外放了一壶开水。

朱民为我倒茶，我俩都陶醉地嗅闻着茶香，而后朱民建议点一顿便餐——蒜茸荷兰豆、麻婆豆腐（特色川菜）以及用笋干、红辣椒及一种益心脏菌类作配料的清蒸鱼。对于中餐，我俩算是有共同语言。尽管我说的是汉语（想表明自己对中国文化有一定了解），但服务员

仍然轻蔑地把刀叉撂到我面前。

“纽约的中餐比华盛顿好得多，”我俩探讨在华盛顿吃到新鲜鱼微乎其微的概率时，朱民坦承道。“因为纽约人比华盛顿人更在意餐饮质量。”

. . .

出生于1952年的朱民看上去要比实际年龄年轻很多。尽管青少年时代在上海经历了文革，受尽磨难。刚开始，朱与弟弟（比他小四岁）生活的家庭条件优越。父亲是政府官员，曾在精英荟萃的北大（Beijing University）学习经济，因此朱民小学教育质量一流。举个例子，学校当时要求掌握一种西方乐器（他自己选择了小提琴）与一种中国乐器（他选了竹笛）。但10年动乱后，他的父母与其他政府机构官员一起遭受了巨大冲击，一夜之间，他们失去了工作、地位、亲友甚至生命。

朱民被迫从中学辍学（时至今日，他仍没有中学文凭）。接下来的10年，他在罐头厂上班，在东部沿海地区开卡车。但他非常幸运，因为组织上一直没让他离开上海。他弟弟则被“发配”至贫苦的安徽省，当了一位农民。

直至1977年，大学重启招生，他的人生才最终重归正常。

“我父母曾叮嘱我，必须辅导弟弟上大学，因为他的境况比你更糟，”朱民回忆道。“但我也想上大学， 10年‘文革’后大家争上大学，想想竞争该有多激烈！”

哥俩最终都被上海最好的大学复旦（Fudan University）录取。朱民一直很喜欢物理，但这把年纪再学这个颇具挑战性的专业，自己觉得有些力不从心。父亲建议他改学经济专业（“10年动乱后，帮助重建中国”）时，朱民接受了。那是个奇怪的年代，与诸多同龄人一样，自己经历的风风雨雨与如今的功成名就反差如此之大，以至于有时觉得人生有如梦境一般。他坦承。“整整10年，我一直从事体力活。而后大学恢复招生，我学习诗歌与书法……我又当过卡车司机，

我的真实生活到底是啥样？”

就在复旦上大学时，他的父母先后去世，朱民说到这里时，眼里噙满了泪水。“他们受尽了磨难，”他又补充道，并把眼镜摘下，轻轻擦拭了泪眼。“10年‘文革’，人才损失无法估量。”足足有一分多钟，他无法再说任何问题，他显得异常难受。

朱民与弟弟毕业后，双双留校任教，而后又双双留学深造。朱民到了普林斯顿大学（Princeton），在此获得了伍德罗·威尔逊学院（Woodrow Wilson School）公共行政管理专业硕士学位，他弟弟则去西北大学（Northwestern）留学。上世纪90年代初，朱民一边在约翰斯·霍布金斯大学（Johns Hopkins）深造，一边教授经济学，他于1996年获得博士学位。

据在中美两国呆过的有些教授说，中国大学的教学质量（如复旦）要与美国一流大学相提并论，可能得需要50年时间。中国很多顶尖人才（不管是学生还是老师）选择出国留学。我问朱民为之感到忧虑吗？

“关键是如今有了更多的选择机会，”他说。“现如今，中国大学生有很多选择。这与三十年前不可同日而语。我在复旦时，每周六小时，整整18个月学习《资本论》（Das Kapital），而每周只有二小时时间（而且只有一个学期）学习西方经济学。如今呢，学生可能只有一小时学习《资本论》。”

朱民如今是普林斯顿大学校董会成员，也是芝加哥大学商学院（University of Chicago business school）咨询委员会成员，这两所大学都与中国高校有往来。“如今彼此之间的交流很密集，”他说。

我们点的菜一下子都端了上来，朱民反客为主，把三道菜都端到我面前。我拿起塑料筷子时，服务员狐疑地看着我，我则狠狠地瞪着她看。

我10年前在北京结识朱民时，他还在中国银行（Bank of China）工作，这是中国四大商业银行之一。他当时是中行副行长，

负责中行的日常管理以及重组事务，2006年，中行成功在香港上市。

任职中行时（与他随后任职的其它职务一样），朱民不得不在支持上市的人和把上市视作背离马克思主义的人之间努力维系微妙的平衡。朱民建议中行聘请国际会计事务所审核财务，此举引发了当局的极度恐慌。“怎么能让外国会计事务所了解我们的底细呢？”他回忆当初官员的质疑，暗示资产负债表乃国家机密。“这些官员问我，‘怎么能请外国董事呢？怎能失去100%的国有控股地位？’”

朱民坚持己见，聘请外国专家担任董事会成员（尽管党委仍负责所有关键决策）以及风险管理与信贷部门的关键职位。他还就最优方法聘请国外银行（包括汇丰（HSBC）、高盛（Goldman Sachs））的高级顾问举办各种培训班。在中行赴港上市那段时间，朱民不断会见有意向的投资者，他说的诸多条款外国投资者无法理解。

“当时的国际惯例与中国的行事方法大相径庭，”朱民继续说道。“我们的国企还得是好公司，这非常重要。如果遵照国际标准，银行就得商业化经营。所以我们当时的领导人思想既开放、又很有远见。”

他停下来，然后又给我俩的盘子夹满菜。朱民如今仍坚信改革，尽管我问他过去10年、中国政府的改革动力是否逐渐减退时，他拒绝做出直接回答；当我问及中国监管高层近几个月的人事变动缘由时，他同样拒绝回答。但很明显，他并不像中国某些高级经济学家那样，是中国体制的积极鼓噪者。

2009年，任职中行10多年后，朱民调任央行（People’s Bank of China）工作，负责政策研究事务。在以往的工作中，他就显露出果敢干练与远见卓识的能力：2007年夏天，他在一次讲演中认为全球开始进入长期的去杠杆化进程，当时持此观点并不受待见（尤其是美联储（Federal Reserve））。在2008年的达沃斯世界经济论坛年会（Davos）上，朱民准确地预测中国经济将继续维持高增长率，但又认为由于此举越来越需借助国家力量，最终会导致改革发生逆转。

. . .

他目前的关注焦点是由各国央行干预政策所引发的紧张态势——始作俑者就是美联储与日本央行（Bank of Japan），它们的宽松货币政策让其它国家实现货币管理任务时更显得捉襟见肘。“我不断游说各国央行，”他解释道。“对方都说，‘货币增发是万全之策。’各国都有自己的授权及管辖权，但我提请各国要考虑全球范围的超溢效应。”

朱民最近发表的很多演讲，都是关于中国所处的矛盾处境：其制造业积极引领全球，而其金融业仍固步自封。他谈到中国需要发展，而且也谈到了“确保全民平等共享改革发展红利”的必要性。这些观点并不尖锐，但作为IMF副总裁，他不能充当煽风点火者。他的行事风格更多更好的是旁敲侧击提醒国人需不断深化改革。

随着摆在我们面前的三盘菜慢慢下肚，我俩转向其它话题。与许多中国人迥异的是，朱民特别喜欢印度，是印度精神的忠实拥趸，而很多中国人觉得印度是全世界最原始的国家，富丽堂皇的购物中心寥寥可数。“每个人都有两面性，”他说。“既有物质层面，也包括精神求索。最困难的是自己最终作出了多大贡献。”

对于他自己，朱民希望就修复IMF与亚洲之间的关系尽自己的绵薄之力。自15年前亚洲金融危机以来，本地区很多国家一直以怀疑的目光看待IMF。朱民觉得情况正逐渐好转。“亚洲与IMF之间的隔阂已修复很多，”他说。“2010年，我参加了在首尔（Seoul）举行的一场区域性会议，看到态度发生了很大变化……韩国官员对我说，‘我们如今信任IMF了。’”

与很多中国人一样，朱民似乎在美国生活得顺心如意，只是间或用母国文化片断来充实装点自己的日常生活——不管是现在正享用的麻婆豆腐、还是他豪华办公室墙上张挂的中国传统水墨画。他喜欢周末光顾汉普顿斯（Hamptons）。他女儿在华尔街某精品咨询公司上班，尽管多数中国人喜欢炒着吃蔬菜（鉴于中国本土的蔬菜残留有杀

虫剂，所以油炒不失为好方法），朱民则更喜欢新鲜沙拉。

我问朱民退休后的打算。是呆在美国、还是回中国？从某种程度说，我的问题不怀好意。在西方，声望意味着选择众多，但在中国并非如此。他的个人命运完全由党组织决定。“哦，当然要回中国去，”他毫不犹豫地说。“当初从国外留学归国后，大家都说，‘回来就好，祖国需要你。’我对他们说，‘我也需要祖国，我是中国人。’”

我俩坐在那儿快两个小时了。多数顾客已经离开餐馆，茶都搁凉了，可是服务员既不来添茶，也不来给茶壶换热水。

最后叫来了服务员（她一直未现身），对方把账单递给朱民。朱民转而把账单传给我（这是《金融时报》的规矩）时，服务员一副既得意又同情的神情。她拿走我的信用卡后，过一会儿回来时，手里端着两个盘子，放着几片柠檬与橙子，以及两块幸运饼干。

朱民拆开幸运饼干，打开小纸片读给我听，上面写着：“福星高照。”我的纸片上也写着这样的吉言。“这种事不可能发生，”他摇摇头说道。

“你福星高照的概率比我高，”我说道，我俩一起步出餐馆，外面阳光明媚。

桑晓霓是《金融时报》国际金融版首席记者

蓉园（Chalin’s）

首都华盛顿西北方向I 街1912号

麻婆豆腐：9.95美元

糟溜鱼片：15.95美元

蒜茸荷兰豆：15.95美元

免费茉莉花茶、米饭以及幸运饼干

总计（包括小费）：46.04美元

张磊：中西合璧的投资推手

41岁的张磊是耶鲁毕业的亿万富豪，他曾因向耶鲁捐款888万美元饱受争议，他创办的高瓴资本投资了腾讯和京东，在他看来中国科技企业在很多方面已经赶超美国。

桑晓霓

2014年07月24日



今天是星期天，春光明媚，第二天就是位于康涅狄格州纽黑文的耶鲁大学（Yale University in New Haven, Connecticut）举办毕业典礼的日子，在众多回到母校的校友中，就包括了中国亿万富豪、金融家张磊（Zhang Lei）。今年41岁的张磊在耶鲁可谓家喻户晓。2010年，他宣布向耶鲁管理学院（Yale School of Management）捐赠寓意吉利的8888888美元，这是该商学院有史以来收到的最大一笔校友捐赠款项。

但出了耶鲁大学，张磊则显得名不见经传。然而他却在中国掌管一家资产达130亿美元的基金——高瓴资本（Hillhouse Capital），主要投资中国的互联网创业者与初创公司。该基金的名字就来自纽黑文的一条大街，它距离耶鲁投资基金办公室原先所在地只有一街之隔。

该办公室掌管着耶鲁大学总额达200亿美元的基金，正是在此实习时，张磊开启了自己的金融生涯。

我不由得把张磊与美国上世纪70、80年代的金融家相对比，后者创办了KKR与黑石（Blackstone）等庞大的上市私人控股公司，然而张磊本人不愿与他们相提并论。张磊创办了自己的投资公司，成为首批支持中国大陆互联网创业者的私募基金公司，其中就包括了腾讯的创办者兼CEO马化腾（Pony Ma）。腾讯与马云（Jack Ma）创办的阿里巴巴，是中国两家市值最大的互联网公司。也许把张磊与硅谷的风投资本家相提并论更为契合。

我俩约定在耶鲁大学旁边的杂货兼熟食店Nica’s Market外的露天餐桌上会面——这儿是星期天屈指可数的几家露天用餐的去处。张磊下穿深色牛仔裤，上身穿深色黑色镶边开领长袖衬衣，在人来人往的学生中并不显眼。

待我坐定后，他说自己访谈结束后会换成晚礼服，参加答谢耶鲁投资基金负责人大卫·史文森（David Swensen）的宴会，自1985年以来，大卫·史文森一直掌管站耶鲁大学投资基金。1999年以来，史文森就一直是张磊的恩师，当时张磊曾在耶鲁商学院（Yale School of Management）修过史文森的课，并且获得了梦寐以求的耶鲁投资办公室实习机会。

对于张磊能接受采访，我感到既高兴又惊讶——我一直要求采访张磊，这是他本人首次以英文接受的重要采访。我问他为何不愿出头露面。他脱口而出中国的道家名言“桃李不言，下自成蹊”，以此来回答我提的问题，并且还把这行汉字写在我的采访本上。

我问他为何成为耶鲁的学生。1972年，张磊出生在中国中部河南省驻马店市（Zhumadian）的一个村庄，他的家境并不算富裕；后以全省高考总分第一的成绩考入人民大学（Renmin University），学习金融专业。

他曾想到国外攻读研究生，却苦于囊中羞涩。“我向美国大学的

研究生院递交入学申请的理由很简单——我了解到它们是唯一能提供奖学金的研究生院。”他用略带美国口音的英文解释道。“我得到了耶鲁大学的奖学金。不幸的是，到了耶鲁后，我才得知自己得到的只是一年期奖学金（整个研究生阶段为期三年）。我急需找到工作，最后我在耶鲁投资办公室找到了一份实习生工作。”

史文森在这位真挚的学生身上看到了蕴含的巨大潜质，于是教给他各种投资技巧。在耶鲁求学时，张磊就把史文森的著作《机构投资与基金管理的创新》（Pioneering Portfolio Management, An Unconventional Approach to Institutional Investment, 2000）译成了中文，在此文中他开创性地将“fiduciary”和“endowment”这两个词翻成中文的“信托”和“承兑”。

. . .

在耶鲁时，张磊如饥似渴地博览群书。“当我获悉企业年报是免费提供时，就向标普500（S&P 500）的每家公司发文索要年报，”他说。“让我难以置信的是，这些年报竟然是免费的，从管理层讨论公司经营以及资本与股本投资回报的这部分内容中，我受益匪浅，这是非常好的培训。”

他说自己曾一度对实习生工作感到了绝望，于是赶到波士顿一家管理咨询公司去面试。这场面试注定无果而终。由于囊中羞涩，张磊预先要求公司支付其来回路费，而不是事后再报销，要知道，事后报销乃是通行做法。“对方问了我某公司应在某一设定区域内建多少家加油站的典型实例。我则反问对方，‘消费者为何需要加油站？’”

“仔细想想，这并非愚蠢问题。加油站的作用是啥？能改作它用吗？比方说，这个地段是否更适合开杂物店？能转行吗？比方说由于电动汽车普及而不再需要加油站。但面试我的那位老兄同情地看着我说，‘您可能欠缺当咨询师的能力。”一回游’的面试我参加了真不少，但收到复试邀请的则廖廖无几。”

这段有趣的往事揭示了高瓴资本的投资理念。“我们一直专注于

公司的长期表现，”张磊说。“我们只问最基本的问题，而这通常能让我们得到与众不同的洞察力。”

我俩一边聊，一边起身加入熟食店的长长等候队伍中，并从写于后墙上的各种三明治与沙拉中挑选午餐内容。张磊要了份硬面包夹辣味鸡肉三明治，又选了胡椒酸豆角沙拉（他说这让他想起自己最喜欢吃的一道家乡菜——豇豆卤面。我则要了份褐蘑菇（Portobello mushroom）、红辣椒与奶酪的帕尼尼三明治（Panini）以及辣味蘑菇沙拉。待我付账前，他又挑了一大瓶苏打水放在托盘中。

张磊在七岁时就展露出经营天分。他家的房子位于京广铁路（广州是中部南方的最大城市）的火车站旁边。放暑假时，张磊就在车站旁排上小椅子，把自己的连环画书租给候车旅客以及散步者看。

就在高中生张磊考入人民大学的那个暑假，他扩大了自己的租书生意。1990年，全民争先恐后地挣钱——各种新杂志都专门登载如何快速致富以及如何到深圳（Shenzhen）等飞速发展的经济特区创业的故事，深圳在辟成经济特区前10年，还是名不见经传的小地方。张磊大量购进此类杂志后再转手倒卖。“当时的中国经济正处在腾飞之际，”我俩端着各自点的东西再次会合后，他这样对我说道。

. . .

我们不得不暂时打断谈话：我俩进熟食店里取东西之际，张磊把自己的黑色夹克衫放在了椅子上，但一位推着婴儿车的女士却没看到，于是占了我俩的这张桌子。张磊一声未吭，把餐盘端到了旁边没有遮阳伞的餐桌，随后又取走了自己的夹克衫。即便得到这样的餐桌我们都该庆幸，因为相邻的停车场已车满为患，而且每张餐桌都已有人。要知道，在星期天的纽黑文外出用餐，可供选择的余地并不多。

再次坐定后，他继续说着自己的往事。“刚开始租书时，我曾遭遇库存问题，而且我发现自己挣的钱都花在给人买水喝上了。于是我决定只订少量杂志，然后看看哪些杂志好卖。并且我还开始卖矿泉水、方便面以及湖南腊肠。如果几样东西都买的话，我会相应打个折

扣。”开学到北京时，这位经验丰富的推销员已净挣了800元人民币（当时约合170美元）。

张磊说相对而言，自己的童年生活无忧无虑。他的父母那一代人经历过文革（cultural revolution），但他1972年出生时，文革的动乱已接近尾声。他说，父母亲在文革中吃了不少苦头，但他们总是乐观向上，对往事从不提及。“我父母那一代人就没有我们这样的好机会，”他说。时至今日，自己的生活仍很节俭，几乎到了清心寡欲的地步。当我问是否能从冰淇淋或面包柜台给他点些甜点、而不是光喝苏打水时，他礼貌地拒绝了。看着烈日下手拿融化了的冰淇淋蛋卷从我们身旁经过的Nica Market店客人，我真是直咽口水。

如今，很多新近毕业于美国顶尖大学的中国学生选择留在美国就业。移居海外的年轻中国人开始用美国人的眼光看待自己的祖国。他们看到了国内的很多问题，担心回到国内后难以适应。

但张磊说自己一直清楚有朝一日会返回国内。“我于2005年回国，”他补充道。从耶鲁毕业后，他就职于华盛顿的一家新兴市场对冲基金。“我当时就知道中国即将雄起，整个国家焕发勃勃生机，每个人都能发大财。国内涌现了众多朝气蓬勃的创业者与高科技创业公司。“一回到国内，史文森就从耶鲁投资基金拨出2000万美元起动基金，帮助他创办高瓴资本公司，随后又追加了1000万美元。”

2005年，很多投资者还看不到中国大陆存在很多朝气蓬勃的创业者与高科技初创公司。“以前往往都是全世界向学习美国，”张磊说。刚开始，很多人认为中国的网络公司只是盲目模仿美国及其它国家的公司，并无独创的商业模式以及原创技术。“但中国在很多方面跨越式地赶超了美国，在移动互联网领域尤为如此，”张磊说。中国网络企业的发展规模及发展速度独步天下。如今，中国大陆约有6亿网络用户，很快就会成为全球最大的电子商务市场。

张磊把一开始从耶鲁筹集的大部分基金投到了中国最大的网络服务与社交门户网站腾讯公司。这是他开天辟地第一笔投资，也是回报

最为丰厚的投资，尽管他说自己当时并不看好腾讯公司的QQ社交网络平台的发展前景。为了解腾讯公司的发展后劲，他实地调研了当地市场。“我当时认为：随着用户越来越见多识广，就会摈弃QQ，转而升级换代使用其它网络服务，”他说。“但在国内，虽说并非人手一部手机或传真，但每个人都有自己的QQ号。”时至今日，他仍继续保有腾讯股份，腾讯已在香港成功上市。

待到中国企业家互相进行往来业务后，张磊就通常成了“退居幕后”的“推波助澜者”。作为腾讯股份的长期持有者以及电子商务巨擘京东（JD.com）的首批投资者，他负责为两家公司之间的战略合作事宜出谋划策。京东最近成功在纳斯达克（Nasdaq）上市，在这之前，张磊就是京东的第三大股东。“两者的合作意义非凡，”他说。“腾讯拥有电子商务平台，而京东的网络销售非常出色，而且已经建立了完整的物流仓储渠道，京东则一下子获得了腾讯的庞大用户群。

“京东相当于亚马逊（Amazon）与美国联合包裹速递服务公司（UPS）的二合一，”他补充道，这个实例生动说明了中国如何在发轫于美国硅谷的商业模式方面成功实现跨越式发展；同时解释说中国国内并没有与UPS这样的公司，而中国的实体店零售效率远逊色美国。

五月底，京东成功在纳斯达克上市，市值达到260亿美元——高瓴资本再次大获其利。它2250万美元的原始投资到五月底一下子变成了39亿美元。（京东创始人刘强东（Richard Liu）如今是中国科技富豪榜的一分子，完全能比肩百度、腾讯以及阿里巴巴的创始人。）

张磊经常邀请私营企业主参加高瓴资本的非正式聚会，对方很多属于科技类公司，是高瓴资本的咨询及投资对象，其中很多公司即将上市。“本人投资组合公司里的企业主们可相互取长补短，”张磊说，并指出自己曾鼓励京东与自己投资的某连锁超市举办研讨会。“线上与线下零售商相互了解学习对方的思维模式。”

他列举了线下与线上公司互相学习的一个实例：张磊曾投资液体洗涤剂生产厂家蓝月亮（Blue Moon），并让其高管接洽京东。那场

研讨会让蓝月亮重新设计自己的补充包，旨在让它们容易装进京东的投递箱。“现实生活中，大体量包装在吸引消费者方面具有显著优势，但在线上销售则属劣势，”他说。

张磊如今把中国的投资模式推销至国外市场。“相比较台式电脑拉动的美国消费模式，靠移动端拉动的中国消费模式更适用于新兴市场，”他说。“中国与新兴市场之间的社会经济概貌更为接近。我们有能力帮助腾讯这类公司走出国门，快速促进其它新兴市场的移动互联网业务发展，其它新兴市场也可借以实现跨越式发展。这是双赢策略，我们正在改变亚洲内部贸易（Intra-Asian Trade）的发展格局。”

比方说在印尼，张磊撮合腾讯的微信（WeChat）移动通信平台与印尼最大的媒体、电视以及付费电视集团Global Mediacom建立了一家合资公司。“如今的印尼酷似几年前的中国，”他说。

张磊把自己视作东西方文化结合的产物。他的投资理念可概况为史文森的学说与中国佛教道家圣人学说的综合。访谈临近结束时，张磊又背诵了一些道家的名言。他对我说了不要刻意追逐过多机会的重要性。“弱水三千，”他一边伸手取苏打水，一边吟咏道：“一瓢足矣。”

在旁观者看来，张磊酷似巴菲特（Warren Buffett）——买入并长期持有股票的投资高手。（这两位曾一起共进过午餐。）张磊引以为豪的是：高瓴资本的多数投资者是耶鲁与其它一些大学的捐赠基金。他本人是耶鲁亚洲发展委员会（Yale Asia Development Council）主席、美国智库布鲁金斯学会（Brookings Institution）理事以及母校人民大学校董会的理事兼副董事长。他表示自己将捐出大部分财富。

看到自己已经迟到了下一场会面，张磊婉拒了再喝咖啡或茶水。临走之前，最后说了一句富有哲理的话：“得有这样的能力——不要急着感恩，”他说。“得集中心智，头脑清醒。”

桑晓霓是《金融时报》国际金融首席记者

Nica’s Market

康涅狄格州纽黑文市的奥兰治街（Orange Street）603号

蘑菇拌油沙拉：4.05美元

青豆辣椒沙拉：2.88美元

鸡肉三明治：5美元

褐蘑菇帕尼尼三明治：6美元

毕雷矿泉水（Perrier）：6美元

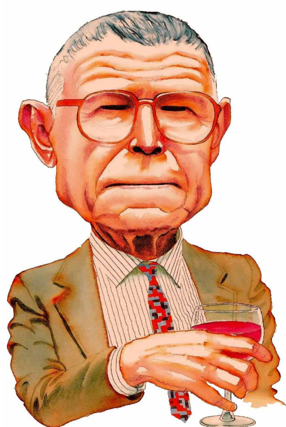
总计（包括税）：21.82美元

经济

托马斯·谢林

年届84岁高龄的谢林，是最年长的诺贝尔经济学奖获得者。他因对博弈论的贡献而赢得该。屡次爽约后，他终于答应在位于华盛顿的家里接受本报采访。

2008年01月06日



一开始，我似乎肯定不会有机会与今年诺贝尔经济学奖得主托马斯·谢林（Thomas Schelling）共进午餐了。我第一次试着约他时，他告诉我得等一两个星期，以便他能从有关获奖的“庆祝活动中抽身”。我们另外约了时间，可后来他还是不得不爽约：“我得去瑞典大使馆和白宫，”他发电子邮件给我说道，“我知道我该先问问我太太……抱歉，我目前一团糟，一定把你弄糊涂了。”

最终，他邀请我到他家中吃饭，他家位于风景宜人的华盛顿特区市郊贝塞斯大（Bethesda）。“一定比去餐馆好，”他保证说。

年届**84**岁高龄

我到他家时，他太太艾丽丝（Alice）在门口迎接我。谢林站在她身后，脸上带着淡淡的、略带调皮的笑容。“再提醒我一下，你是哪

家报纸的，”他说。他不是开玩笑，我是那天第二个采访他的人，而此时离他接到瑞典打来的电话，告诉他获得了诺贝尔奖已经有一个多月了。谢林感到很意外，他不久前曾放弃这个奖项了。年届84岁高龄的谢林，是有史以来赢得诺贝尔经济学奖中最年长的一位。

他请我在客厅入座并告诉我，他和其他诺贝尔奖得主不同，他不是一大早被吵醒的，而是早上7点才接到通知，几秒钟后，记者们的电话就来了。“有人说，我本该在早上5点接到电话，但他们没有我的电话号码。我不禁想，瑞典的情报部门并不怎么样，我可是列在电话簿里的。”

谢林两年前才从马里兰大学退休，他是该校的经济学和公共政策教授。他本打算利用退休时间学习电脑编程，这样他就可以完成几十年前开始的有关种族隔离的研究。

但诺贝尔奖改变了他的计划：“现在我得了这个该死的诺贝尔奖，大学就不让我退休了。”他一直在克尽职守地帮助筹集资金：“学校对我很不错。”

谢林是因为对博弈论的贡献而赢得了诺贝尔奖。他与从未共事过的数学家罗伯特·奥曼（Robert Aumann）分享了这一奖项。当他涉足这一领域时，该领域被数学家和优雅的理论所控制，与当时现实世界的紧要问题甚少瓜葛，比如怎样避免核战争。谢林对现实问题更感兴趣，比如种族隔离原因，以及人们如何可以控制毒瘾等。

几分钟后，艾丽丝出现了，邀请我们共进午餐。午餐有面包、奶酪，以及味道浓郁的鹅肝和希腊风味色拉。谢林开了我带来的红酒。“他下次还能来，”他说。艾丽斯示意我该让谢林坐上座，然后就离开去用电脑了。

有关核武器

谢林的父亲和哥哥都是海军军官，从他的平头和卡通人物般的方下巴，不难想象谢林穿制服的样子。虽然他一生中大部分时间都在哈

佛执教经济学，但他也为美国战争学院（War College）的年轻军官们讲过军事战略。肯尼迪（Kennedy）政府中就满是刚完成谢林研修班的知识分子，其中包括肯尼迪的国家安全顾问麦克乔治·邦迪（McGeorge Bundy）、林顿·约翰逊（Lyndon Johnson）、邦迪的副手沃尔特·罗斯托（Walt Rostow），以及后来成为国防部长罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）得力顾问的约翰·麦克诺顿（John McNaughton）。

通过这些人，谢林帮助制定了有关使用核武器的禁忌。艾森豪威尔（Eisenhower）政府曾辩称，这种武器与其它武器没什么区别，但谢林不这样认为，而肯尼迪政府同意他的观点。

美国1970年入侵柬埔寨以后，谢林不再为政府担任顾问。他带领了一个12名同事的小组，去见尼克松（Nixon）的国家安全顾问亨利·基辛格（Henry Kissinger），他们要从非正式顾问职位上集体辞职。“当时我们看问题的角度，和今天人们对伊拉克的看法很像，”他说，“我们认为其中有诡计，滥用或篡改了情报。”

种族隔离问题

谢林继续有关核武器的写作，但之后也开始涉足其它问题，比如安乐死和有组织犯罪。1971年，他发表了一篇突破性的论文，证明个人决定的积累，可轻易导致严重的种族隔离，尽管每个人都确实愿意住在种族融合的社区。

我一直都想知道，他是如何产生这个念头的。原来一切始于他在一次长途飞行中的乱涂乱写，他在纸上随意地画着加号和零，试图发现当一个人想避免种族隔离时会发生什么。“用铅笔和纸来做是很困难的.....很多时候你必须用橡皮擦。”

回到家后，他和他12岁的儿子、一个棋盘和儿子收藏的硬币坐了下来，并以硬币的“偏好”作为简单规则开始了游戏。例如，完全被铜硬币包围的锌硬币，将转移至与锌硬币相邻的空白方格。每一步都会

引发下一步，直到棋盘完全被划分成一半铜硬币，一半锌硬币。

谢林发现了一些重要的东西：“一个小小的偏好——社区里不要有太多不像你的人，或甚至仅仅是因为偏好社区里要有些像你的人……都可能导致如此极端的平衡，结果看上去就非常像极端的隔离。”

谢林在解释这些时，还不时地吃几口面包和鹅肝。对于种族偏见，他没有发表自己的个人看法，他自己似乎超然于这个问题之外，但他的工作把人类的弱点作为分析和研究的对象，而不是去抨击或否认这些弱点。甚至他自己的个人缺点，比如他吸烟的嗜好，也是他研究的素材。

吸烟上瘾理论

1988年，凯文·墨菲（Kevin Murphy）和诺贝尔奖得主加里·贝克尔（Gary Becker）两位经济学家发表了关于吸烟的重大理论，在该理论中，他们描绘了一名上瘾产品的“理性消费者”，他有意识地让自己沉迷于香烟或海洛因，因为他认为快乐将超过痛苦。

谢林对上瘾的观点不一样。在他1980年的论文“自制在个人内心的斗争”（The Intimate Contest for Self Command）中，他试图这样理解一名吸烟者——“他自我厌恶，捏碎香烟丢进污物碾碎器，发誓这一次他绝不再冒患上肺癌，让孩子成为孤儿的危险，但三个小时后，他又来到大街上寻找仍然营业的商店买香烟”。对谢林来说，这种上瘾既非完全理性，也非完全丧失理性、不由自主。他在自我斗争时是理性的，他能部署策略帮助自己赢得这场斗争。

谢林认为，他具有贝克尔与墨菲所缺乏的东西：个人经历。他1955年戒烟，但1958年他在伦敦的一家餐馆买了一根雪茄后（“当时我以为自己有免疫力”），又重新开始吸烟了，之后15年他都在努力戒烟。几十年后，贝克尔与墨菲提出了他们的假设，但谢林说“我当时就知道，他们不知道自己在说些什么。”

《京都议定书》问题

后来我问及气候变化问题，这是他在卡特（Carter）总统的一个委员会担任主席时开始研究的内容。“人类引发的气候变化，将在5到10年后发生，这是毫无疑问的，”他说。

但谢林表示，有关气候变化问题的《京都议定书》（Kyoto protocol）规定，让批准该议定书的国家减少温室气体排放，但这个议定是行不通的，因为没有国家会愿意处罚那些未能减少排放的国家。看看欧盟（EU）就知道了，他说。即使法国和德国违反欧盟的经济稳定与增长公约，欧盟也无法同意惩罚它们。“如果欧盟这样紧密的共同体，都无法对违反规定的国家实施制裁，我无法想象一个温室气体议定书，可以对美国、墨西哥或任何国家实施制裁。”

他说，发达国家与较贫穷的国家不同，发达国家承担的气候变化代价极少，这一事实意味着，要发达国家减排温室气体将更加困难。（依赖农业而且在竭力应对疾病的发展中国家，将为全球变暖付出更高的代价。）

谢林认为，在如何与气候变化作斗争的问题上，更多的取决于北约（Nato）而非《京都议定书》。他认为，不应让国家达到特定的目标，比如在某段时间里减排一定量的温室气体，而应该让各国承诺采取具体行动，比如花一定的钱，找出限制发电厂碳排放的方法，或对燃料效率立法。“在富国证明它们确实在严肃对待此事之前，不要理会贫穷的发展中国家。”

我指出，这与正统的经济学说完全不同，正统的经济学提倡用税收或污染许可制度来设定目标，让市场决定如何达标。他的回答很简单：“好啊，那样不管用。”

艾丽丝来了，她充满爱意地责怪谢林忘了倒咖啡。更加困惑了？一项战略似乎是更合适的解释：“你可能想走了，”谢林说，“我唠唠叨叨这么长时间，你耳朵都起茧子了。”

谢林的寓所

华盛顿特区贝塞斯大

1瓶2001年的Taltarni Three Monks Cabernet Merlot

Fabrique Delices牌高级鹅肉慕思

Saint Aubray奶酪

希腊色拉

意式面包

2杯咖啡

罗伯特·希勒

希勒教授曾准确预测了上一次的股市崩盘。现在，他预言地产业将会暴跌。《金融时报》房地产记者吉姆·皮卡德与他共进午餐，就此类话题“向他发难”。

2008年02月23日



尽管天气寒冷，但在见到罗伯特·希勒（Robert Shiller）之前，我还是在伦敦的肯辛顿公园里徘徊了许久。原因有二：第一，我到达午餐地点——肯辛顿的朗塞斯顿酒店（Launceston Place）——的时间比约定时间提前了30分钟；第二，希勒是全世界最著名的经济学家之一，而我尚未想出足够聪明的问题来向他发难。

5年前，这位耶鲁大学（Yale）教授曾在他所著的《非理性繁荣》（Irrational Exuberance）一书中准确预测了上一次的股市崩盘。现在，他预言地产业会暴跌。

散步时，我的思绪回到了6年前。当时，我正为得到我在《金融时报》的第一份工作而接受面试。一位高级编辑对我为地方报纸撰写

的稿件百般挑剔。他用嘲讽的口吻问道：“你懂经济学吗？”当时年轻气盛、自尊心极强的我回答说，我曾在这一科目获得过“A”。“那你还写成这样！”

步入饭店的时候，我在想这位教授会不会也做出类似评价。

平实的教授

他已安座于饭店的一个角落。我伸出冰冷的手与他相握。

他看上去有点像美国沙滩男孩（Beach Boys）乐队里的布赖恩·威尔逊（Brian Wilson），头发黄棕色，有着一副相对59岁的年纪而言仍很年轻的面孔。他穿了一件蓝色夹克，里头则是一件淡蓝色衬衫。

他手腕上戴了一块VibraLITE3 手表。他告诉我，这块表“有一个不产生噪音的振动闹铃”，这样就不会在早上吵醒他的妻子了。

希勒的书中用的都是通俗易懂的英语，而且尽量避免过分晦涩的经济学理论，因此，他的著作发行量可谓车载斗量。但他并不反感使用更为复杂精密的语言。

我问，他会如何描述这间居家风格但门庭冷落的朗塞斯顿酒店。（我之所以选择这里，是因为它离希思罗机场较近，而希勒是在从康涅狄格州纽黑文前往日内瓦的途中抽空与我共进午餐的。）他想了一会说：“安逸（Gemutlich）”。

“这个词或许更符合德国饭店。”他说，“他们说，这个词还没有一个准确的英文译法……它指的是一种温暖……尽管在理想情况下，应该有更多人在此高歌畅饮。”

并非末日论者

但我（尤其是作为一个私宅业主）真正想知道的，乃是地产市场将在什么时候、以何种方式崩盘。于是我向他请教。

尽管他的书面预测似乎总是那么准确，而且总是那么可怕，但他看上去不太情愿被看作一个习惯性的末日论者。他摆弄着手头的餐具，迟疑地说：“我真的不知道价格会怎样走。”

但他不是预测美国住宅价格会暴跌吗？他澄清说，那只会发生在

一些特定的城市与州。

这位教授显然明白，在经济预测史上，在错误时机做出正确预测的人比比皆是。

早在希勒成为一名作家之前，他就已经备受尊敬了。事实上，美联储（Federal Reserve）前主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）可能正是从他这里借用了“非理性繁荣”一词。1996年，他在与格林斯潘的一次会谈中使用了这一表述；两天后，后者就在一次演讲中极好地提出了这个著名说法，使得股市一度大跌。

然而，自从《非理性繁荣》一书于2000年出版后，希勒的生活发生了改变。现在，他每年要向全球各地的商界听众做十几次演讲，并频频在媒体上露面。

第一道菜上来了——他的是黑香肠，我的是花椰菜汤。我问他，所有这些外界关注是否影响了他的学术工作。在耶鲁大学远离外界喧嚣的世界里，学术同行们是否因为他用外行语言接触公众而轻视他呢？

“你问有没有人妒忌？肯定有。倒不是每个人都会那样，但的确存在社会压力，”他说道。“当人们觉得不真实的时候，他们不会仅仅皱皱眉头而已。”他甚至承认，他已感觉到，必须得向学生提出一些“真正有难度的”问题来证明他的睿智。

这时候，我们后面的两张桌子已经坐满，给餐厅增添了一些气氛。

温和的批评

在执掌美联储的漫长任期内，格林斯潘因其处理经济的手法而获得赞誉；特别是在上一次股市崩盘后，他当机立断降低利率，让美国经济保持了强劲发展。

但这也使房地产泡沫更趋严重。我打算就此问些尖锐的问题，让温和的希勒发表一点批评意见。如果房地产市场崩溃，格老的继任者本·伯南克（Ben Bernanke）能够采取什么具体措施来挽救美国经济？

美联储是否已用尽其一招致胜的降息法宝？

“伯南克认为，房地产泡沫并不存在，”希勒表示。“白宫的网站上说，伯南克最近表示，基本面为房价波动提供了解释，一些投机市场除外。”这位美联储新任主席是一位“才华横溢的人”，希勒继续说，但他并未对行为经济学表现出任何兴趣。

这就是他低估房地产投机所致危险的原因。“我们这个时代的伟大创新之一，就是将心理学引入了经济学研究，但他对此并不敏感。”

资产泡沫与行为心理学

接下来我们就谈到了希勒资产泡沫理论的关键内容：无论是郁金香、股市或者房地产，人们看到某类资产价格上涨，就会变得非常兴奋，于是他们购入更多此类资产，进一步将价格推高，直到市场价格难以维持。他表示：“泡沫由一个‘致富故事’、人们的兴奋和痴迷所导致。”然后，一旦市场失去这种推动力，将会出现反向趋势，即在情况进一步恶化前，人们争相抛售（此类资产）。

希勒的妻子是一位行为心理学家。他欣然承认，这并非巧合。

我倾向于同意他的分析，但我可不愿看上去跟他那些慵懒的学生一样。

我问道，首先，他是否低估了低利率对引发全球房地产泡沫的作用？房价可能看似高得离谱，但如果房贷成本很低，那又有什么关系呢？

希勒的回答似乎早有准备：就历史角度来看，目前的利率并非很低，而美国利率正在上升。对美国公众而言，数量空前的可变利率按揭贷款（两年内增长了一倍）则代表着危险。

我提出的第二个批评是，学者仅指出市场何时过热是不够的。知道市场过热而导致爆炸的时间，才是真正有用的。换言之，即时机问题。这一点他也承认。他戏言：“如果我知道这个答案，那么我会成为非常富有的人。”

现在我们正在仔细挑选主菜。我们都点了鳕鱼饭。

我打断希勒，问他觉得食物如何。他说：“鱼的味道有点淡。”他说的对，那鱼吃起来像是味同嚼蜡的烩饭。

希勒对于贪婪的关注，是《非理性繁荣》中一个引人瞩目的主题。他在书中写道，自1962年以来，美国博彩业增长了60倍。他指出，这种新发现的风险癖好已经蔓延到人们的投资方式上。

他认为，地产泡沫已经代替了上一次的股市泡沫，成为人们贪欲的焦点。我认为，这一说法似乎更像一种个人道德判断。他是个道德学家吗？他思索了一下，说道：“我可能有些清教徒色彩，我不赌博。”

他从未去过拉斯维加斯。他唯一去过一次的赌场在蒙特卡洛，是跟他的一个成年儿子一起去的，在那里，他不可避免的输掉了100欧元。

投资与建议

稍后，希勒吃了一份肉桂冰淇淋水煮梨，他认为很好吃。这时，我们谈到了他自己的投资方式。如果这位教授认为，地产和股票市场都发展过热，那么他如何投资呢？把钱放到床底下的纸箱里吗？

希勒的建议是将投资多元化，在银行多存些钱，或投资于“令人乏味”的通胀保值债券。

但他确实拥有两处地产：一处在纽黑文，另外一处在長島海湾（Long Island Sound）。后一处的房款来自他出售自己创建的一家研究公司得到的收益。那里没有电力供应，他通过望远镜看星星。

他可以说出肉眼能够看到的所有星星的名字，并且似乎对于多数人忽视夜空感到失望。

“有些人甚至不知道我们生活在自己可以看到的银河系之中。他们说：‘天上都是些什么东西呀？’人们的兴趣索然让我吃惊。”

几天后，希勒（“鲍勃”）给我发送了一份洋洋洒洒的电子邮件，澄清了一些他在饭桌上谈的一些事情（“无拘无束地谈话是人生中最

美妙的事情之一，但我认为糟糕的记忆和事实错误让这次谈话有了些瑕疵”）。

这封电子邮件的多数内容，都是在谈“安逸”以及它是否适合来描述朗塞斯顿酒店。他的用词显然准确。他写道：“这个词的意思，更多的是指社会的友善、传统，或诸如此类的整体氛围。”

此外，他还谈到了数学、经济学以及心理学之间的关系。有人认为他轻视经济学的数学一面，对此他力图纠正人们的误解，称自己是经济学中数学特性的“狂热推崇者”。

用我的话来讲，人们之所以误解他，是因为那些纠缠于数字的人只见树木不见森林。

“事实上，要想在经济学领域取得伟大成就，我们就必须成为一位多面手，”他写道，“但当代生活没有给予我们足够的时间那样做。”

朗塞斯顿酒店餐厅

伦敦西8区肯辛顿

1份配有蓝纹奶酪面包丁的花椰菜汤

1份油炸苹果酱黑香肠

2份配有欧洲萝卜汤和咖喱酱的烤鳕鱼

1份肉桂冰淇淋水煮梨

1份咖啡

1份瓶装矿泉水

1份酸果蔓汁

总计：52.75英镑

拉里·萨默斯

通常，美国国家经济委员会主任萨默斯在白宫办公桌边，或与同事围着就近的餐桌解决午餐。今天却不同，萨默斯的助手说服他来到楼下的用餐室。

克里斯蒂娅·弗里兰

2009年07月20日



美国总统属下的国家经济委员会主任拉里·萨默斯（Larry Summers）通常在白宫办公桌边，或与委员会的其他成员围着就近的某个餐桌解决午餐。但今天，为与英国《金融时报》（FT）共进午餐，萨默斯的助手说服他来到楼下的用餐室——白宫厨房附近一间没有窗户的小屋。虽然深色木质护墙板与航海主题的油画试图让人想起海军军官饭厅，但塑料餐具、纸质餐盘，再加上直接从塑料瓶中啜饮的饮料，不禁使这些雅致的装饰黯然失色。

萨默斯一边打开装着烤鸡肉凯撒色拉的塑料盒，拧开一瓶健怡可乐的瓶盖，一边侃侃而谈——他儿子在高尔夫球场上的精准挥杆，他本人的周末网球计划。但萨默斯并不以闲聊著称——20年前，我第一

次遇到他，那时我还是大学生，拜访了他在哈佛（Harvard）的办公室，向他请教他给立陶宛领导人提供的经济建议，当时立陶宛还是苏联的一个社会主义加盟共和国。

今天，他身着海军蓝西服、白色衬衫和蓝白相间的领带，日晒的棕色肌肤并未完全掩盖他蓝色双眸下的黑眼圈，54岁的人了，似乎格外专注于工作。巴拉克·奥巴马（Barack Obama）总统去年任命萨默斯为国家经济委员会领导人，这个决定让人意外。从1999年到2001年，萨默斯担任比尔·克林顿（Bill Clinton）的财政部长，人们认为，他是克林顿的旧臣，如果他要在新政府中担任什么职位的话，也会是财长这一职务。

但相反的是，财长一职落入蒂姆·盖特纳（Tim Geithner）囊中，自此以后，华尔街与美国政界一直对萨默斯与其前下属盖特纳之间的关系——以及两人之间及政府中的其他经济大腕间的力量均衡而喋喋不休。随着奥巴马团队磨合到位，负责给总统作每日经济简报的萨默斯，似乎已成为政府应对自大萧条以来最大危机的宏观经济战略策划者。

他的职务和经历赋予他独特的视角，可以审视奥巴马和克林顿之间的异同。萨默斯以直率闻名，但即使是他，也知道还是不要正面应对这个问题为妙。他代之以对现任总统的赞赏，他赞赏美国在去年大选白热化时，首次发现奥巴马“不搞噱头”的气质。萨默斯说，奥巴马这种“镇定、有分寸”的表现，其根源之一便是他决心运用总统的权力，对长期变革实施影响——不管当前的问题是如何紧迫。

“总统很早就给我们说清楚了两件事，”萨默斯回忆道。他回答我的问题时用完整的、充满创意的大段话语，当他沉浸到某个论点的思路时，就在座位上前后轻轻摇晃。“为解决银行体系的问题，为使经济走出他接手时的艰难境地，他会采取不得已的措施。但他竞选总统是为了做一些长期的，基础性的事情，如解决保健问题，如制定现实的能源政策，如改革教育。我们不会从这些事情上分心。”

奥巴马最重要的政治打算一直是下定决心同时在这些战线上全面推进——奥巴马政府的成败将在很大程度上取决于这一选择是否正确。

这是长期改革与眼下危机的结合，让我想起了上一次全球金融崩溃，当时还是财政部副部长的萨默斯帮助政府渡过了难关。那是1998年，是亚洲危机蔓延，俄罗斯金融违约和货币贬值的一年。那次崩盘的新兴市场老玩家们，正带着某种苦涩的快感指出，这一次，他们原来的拯救者和指手画脚者美国，目前处于世界危机的中心，而且还注意到，如今美国人自己成了病人，但似乎对自己的苦口良药明显不那么上心了。

“我认为我不大能接受这种描述，认为我们陷入了1998年俄罗斯所处的境地，”我进行这种比较时萨默斯表示。“20世纪90年代我们在国际上应对的危机，几乎每一次都是以外资对某个国家缺乏信心而引发资金大批撤离的形式出现，使得恢复外国人的信心成为重中之重。这就是往往不得不提高利率的原因。美国这次的问题，至少在定性方面与日本的后泡沫经济问题更有共同点，日本的问题不是恢复外国人的信心，而是维持足够的国内需求以推动经济向前。”

不过他承认，当自家着火时，救火的感觉是不同的：“当然，有那么一些时候，我能比局外人在事发当时更好地理解某些危机国家官员的反应。一个住在千里之外人，总是比身处自己国家的人更容易赞成采取更激进的方案。”

在那次金融崩溃和当前危机之间，萨默斯经历了一次程度和本质上都有所不同的危机，对他个人的挑战甚至更大——他作为哈佛大学校长引起的轩然大波。我认为，对萨默斯来说，那段经历可能是他黄金职业生涯中第一次出了问题。作为两位经济学家的儿子，两位诺贝尔经济学奖得主的侄子，他年仅28岁就得奖，并成为哈佛经济学终身教授，之后，他转向世界银行（World Bank）和财政部担任要职。乔治·W·布什（George W Bush）竞选总统后，他获美国最负盛名大学的

学术职位，于2001年成为哈佛校长。2006年，他最终以离职收场，面对教职员的批评，他迫于压力辞职。我问这段插曲给了他什么教训。

萨默斯轻轻做了个鬼脸——这个问题之前已被问及多次了，并给出了他标准的、基辛格式的注解：“哈佛和华盛顿都是官场，我不确定华盛顿是否更官场些。”此外他承认，他在哈佛得到的“负面”教训就是，必须“集中精力于要务，避免日程之外的、分散注意的论战”，这可能是指他有关女人和科学方面的评论，结果这些评论毁了他业已麻烦不断的终身教授职位。

萨默斯更乐于就他最近担任对冲基金DE Shaw兼职顾问时自己的想法受到的影响发表感想。今春，白宫发布的财务记录显示，萨默斯在该公司任职的最后两年中，其工资及其它补贴收入达到520万美元（合320万英镑），这份工作在政界造成了小小的骚动。

当前危机在知识界造成的重大伤亡是“有效市场”学派——该理论与艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）等昔日放任自流主义大师一脉相承，认为市场参与者受理性预期支配，市场能够自我修正。作为一位学院派经济学家，萨默斯对这种方式的缺点有所研究，但他表示，华尔街的工作经历使他对市场的“自指”特征有了更切身的体会：“市场关系到经济体的极端健全等，但同样甚至更多地关系到其他市场参与者短期的可能判断如何。”

这种“更富质感的理解”是否可能令萨默斯重新思考他自20世纪90年代以来的某些观点——这一时期，他和前财长罗伯特·鲁宾（Robert Rubin）在克林顿政府中领导了一个亲市场的派系，某些批评人士相信，当前的危机应部分归咎于这一派系？（比如他们称，萨默斯对1999废除大萧条时期的《格拉斯·斯蒂格尔法案》（Glass-Steagall Act）表示了支持。该法案规定商业银行和投资银行业务必须分立经营。）

萨默斯的回答是肯定的，但带有附加条件：“我认为，我总有这

样的感觉，那就是我们的监管体系是保护单个的机构，但重要的问题常常是保护体系。20世纪90年代，我对掠夺性贷款、系统风险、房利美（Fannie）和房地美（Freddie）的稳定性忧心忡忡。但在当时，除了报告和警告，政界人士并没有提供机会让人更有所作为。今天情况不同了。正如凯恩斯的名言所说，‘当事实发生变化，我会改变我的想法。'”

随后，话题转入萨默斯今天面对的最严峻的经济挑战：经济衰退。此时，萨默斯变得忧郁起来："我不认为最坏的时刻已经过去……很可能将失去更多的就业机会。如果说GDP尚未触及低点，这并不让人感到意外。真实的情况似乎是，人们对市场以及经济呈自由落体下滑的恐慌感已得到缓解，人们不再有几个月前那种情况失去控制的感觉。"

随着恐慌感的平复，新潮的经济话题成了"退出战略"——即从长远角度看，政府在何时，以何种方式实现从激进切代价高昂的干预向可持续的支出与税收水平转换？

萨默斯否定了这个问题的前提。"我确实以为，对于长期赤字，用正确的方式处理正确的问题将同样增进信心，降低长期利率和资本成本，使抵押贷款变得更便宜，降低抵押贷款利率，从而直接对经济复苏做出贡献。因此我不赞同以下概念，即在促进增长的预算需要与其它预算需要之间存在某种冲突。"

到目前为止，非常正统。奥巴马团队经济远景的不同点在于他们在热情期待，一旦危机解除，美国经济将与危机爆发前有所不同，且更完善，更健康。

萨默斯期待这一全新的美国经济将"更多以出口为导向"，"更少以消费为导向"，"更加以环境为导向"，"更少以能量生产为导向"，"更多以生物和软件及土木工程为导向，更少以金融工程为导向"，并且最后，"更多以中产阶级为导向"，"更少以收入增长不成比例向人口中的极小部分倾斜为导向"。萨默斯不像其他众多经济学家，他不认为

增长减速是这一经济范式转变不可避免的代价。

萨默斯承认，这一美好景象除了仰仗白宫之外，取决于更多因素。外交政策观察人士倾向于关注本届政府面临的安全问题——与伊拉克和阿富汗的战争、伊朗和朝鲜核野心的挑战。但奥巴马最重要的国际问题任务可能是说服世界其它国家很好地适应美国的经济重塑。

正如萨默斯所说，“全球失衡的总和必须为零，因此，假如美国准备更少作为最后的消费进口者，那么其它国家也就需要有不同的定位。”萨默斯对这一可能性很乐观。“全球积累储备的热情非常之高，这一因子在下一个10年将变得比最近几年更小，”他预测。

萨默斯的色拉吃了一半，现在他在大嚼助手在我们用餐间隙拿来的一块蓝莓坚果曲奇。看来，现在是向他请教那个自他被任命为国家经济委员会负责人以来困扰白宫观察人士的问题的好时机：他的职责究竟是什么？

“我的任务是确保总统在每件与经济沾边的事情上获得他能获得的最好的经济思路，”他忠心耿耿地说。“这意味着确保没有一个论据不经过仔细斟酌……而且还意味着，要帮助总统经济小组的每位成员制定最佳政策，不论他们偏好的是何种政策。”

人们将萨默斯看成一位知识分子侍女，“帮助”别人提炼观点，但这一看法与他是高度自信的“知识界推土机”声誉不一致。自他进入白宫以来，就有一些有关他不愿容忍不同意见的抱怨。这些抱怨多数是匿名的，但事实是，奥巴马召集的、由经济竞争对手组成的团队没有任何公开的不合。

萨默斯不是一个轻易被人诱惑的人，但当前工作的各项要求似乎令他很兴奋。“这的确难以置信，如同曾做过的每一件事那样充满智力挑战……令它如此富于挑战，如此令人兴奋，同时也让人精疲力竭的是问题对象的范围。”

即便如此，华盛顿有传言说，国家经济委员会不足以容纳萨默斯，他后悔没能领导财政部，并且渴望掌管美联储（Federal

Reserve）。他是这样吗？

“总统要求我思考各种问题为他提供支持，其范围之广令我无暇旁骛。”

我再一次提出问题：“即使对于你，也足够了吗？”

“远远够了。”

克里斯蒂娅·弗里兰是英国《金融时报》美国版主编。

萨默斯专栏作家作品

2006年至2008年，拉里·萨默斯为英国《金融时报》定期撰写专栏，引用如下：

2007年6月25日：“2008年美国总统竞选者的挑战——一个直到最近与历届美国总统候选人面临的截然不同的挑战——将是建立一种实施政策手段的授权，使它既能确保繁荣被更充分地分享，同时不对其根本构成威胁。”

2007年11月26日：“3个月前对于次贷危机将会成为重要的金融事件，但不会构成足以威胁整个经济增长模式的预期是合理的。这仍是一个可能的结果，但不再具有占优势的可能性。即使必要的政策改革已经实施，现在美国陷入衰退的几率在增大，这将明显减缓全球经济增长。在迄今为止的观察中，尚未出现更强硬的政策应对，此外，还存在这样的风险，即不利的影响将在这10年中乃至10年后都将感受到。”

2008年1月7日：“在就业报告十分糟糕，假期消费疲软迹象增加，油价进一步上涨，房产数据更加消沉，以及金融部门进一步资产减计之后，2008年美国经济衰退的几率增加已成定局。6周前，我在本报所作的判断是，衰退可能是极端的，如今这已是常规观点，许多人担心将出现严重的衰退……目前，总统和国会为美国经济推出一项可在未来几个月批准成为法律的财政刺激计划已是当务之急，理由充足。”

2008年1月28日：“好的政策是科学也是艺术，它取决于市场心理，也取决于基本现实。”

2008年8月7日：“今天，当前经济危机的终点，似乎比2007年8月看到的更为遥远了。政策没有走在经济曲线之前。我曾根据20世纪90年代新兴市场危机这一背景表示，我会从官方发言首次证明太过悲观这一现象中确定复苏日期。按这一标准衡量，复苏离我们还有距离。”

2008年10月26日：“据说，在所有总统选举年，下届总统的选择都是无比重要的。这次这个老生常谈又一次应验了。我们面临的严重情况与它提供的机会相匹配。”

白宫用餐室

华盛顿特区

火鸡三明治7.15美元

鸡肉凯撒色拉6.90美元

瓶装水0.55美元

健怡可乐，来自萨默斯的冰箱

蓝莓曲奇，免费

总计：14.60美元

艾伦·格林斯潘

FT国际经济编辑贝蒂：美联储前主席格林斯潘表示，依然信奉市场，甚至不认为美国式的金融资本主义将输给更柔和、监管更严格的欧洲社会民主模式。

艾伦·贝蒂

2010年08月10日



我走进Tosca意大利餐馆凉爽的室内，庆幸自己暂别又一个热气腾腾的夏日。这家餐馆位于华盛顿游说人士聚集的地带，从外面看并不起眼，窗帘完全遮蔽住室内，以一张空白面孔呈现给外部世界，但在其繁忙、俱乐部风格的内部，却充斥着权力的气息。这家餐馆拥有最高级别政治交易和权力经纪场所的声誉，它位置优越，坐落在国会山和白宫之间，而且邻近华盛顿最有实力的一些政治顾问公司。据说，汤姆·达施勒（Tom Daschle）正是在这里在一次五个小时的晚餐中说服了巴拉克·奥巴马（Barack Obama）竞选美国总统。这是极具华盛顿风格的地方。

“您好，主席先生”

我到达后不久，美联储前主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）就推门进来。在近20年时间里，他一直是华盛顿乃至全世界最有影响力的人物之一。在金融危机爆发前，对许多人而言他成了全球经济的象征。“您好，主席先生，”在餐馆前台，格林斯潘得到了优雅的问候——这家餐馆坚持一种下意识的华盛顿习惯：按职务称呼客人，哪怕他们已离职多年。

穿过热闹的餐厅，我们被带到一个相对僻静角落里的位置。84岁的格林斯潘衣着整齐而严肃，语调柔和而快速。他选择了健怡可乐——默认的华盛顿官方饮料。我很想叫一大杯威士忌以示与众不同，但我忍住了，转而要了一瓶含气矿泉水。

我谈起这家餐馆的知名度，他看起来很开心。“是我妻子建议的。”他的妻子安德莉亚·米切尔（Andrea Mitchell）是NBC电视台的首席外交事务记者，按照他的描述，她是一个外向而善交际的人，与他偏内向的性格形成了很好的互补。他的话给人这样的印象：他很乐于将很多此类事务的决定权“外包”给她。他问能否让他付账。我解释说，由英国《金融时报》买单是本次采访的游戏规则之一。他笑起来：“这么说还是有免费午餐的。”

这不是一种经常能从央行官员嘴里听到的说法。但对于格林斯潘在美联储的大部分任期而言，这看起来好像就是真实的一种现象（从1987年市场崩溃之前不久到2006年，他一直担任美联储主席）。经济增长，股市飙升，房价上涨，华尔街越来越富。然后，在格林斯潘向本·伯南克（Ben Bernanke）交棒仅仅一年后，信贷紧缩开始，并演变成一场全球金融危机，格林斯潘曾强力鼓吹的整个金融资本主义体系面临自我毁灭的威胁。

格林斯潘的批评者长期认为，他过分痴迷于自由企业和金融市场的功能；危机发生后，这些人声称自己是正确的。一如既往的是，格林斯潘一直在深入思考这场危机的涵义，并将自己的想法提炼成观点。这是他长期养成的一个习惯：在进入美联储之前，他在纽约经营

一家经济咨询公司长达30年，期间曾因担任杰拉尔德·福特（Gerald Ford）总统的经济顾问委员会主席而短暂中断。在我们此次会面之前，他给我发来了一份他围绕此次危机撰写的46页论文。

……

当年与他长谈的记忆重现于我的脑海

“你要开始了吗？”他说。他指的是采访，而非午餐。在我们开始点菜之前，我们已经讨论到，预测此次全球金融危机几乎是不可能的（他用手指在空中比划相关的概率分布），还讨论了支持金融监管的假设、与1907年金融恐慌的比较，以及冷战结束对于全球储蓄率的影响等。在本世纪初格林斯潘还在担任主席时，我曾负责报道美联储，当年与他以这种专业风格长谈的记忆迅速重现于我的脑海。他亲自做研究，并精心组织自己的观点——他甚至引用了那天早晨英国《金融时报》上我的一篇报道中的内容。

虽然他自称连句子也说不完整——他表示，这一点和他妻子不一样，她有本事在任何场合出口成章——并嘱咐我在引述他的话时梳理好句法，但事实证明，这是不必要的。他举止谨慎，措辞精确，富于学术风格，尽管他在提出自己的主张时非常坚决，在阐述时会紧抓住桌子。“记住我的前提，”他不止一次重复这句话，然后按照严格的逻辑顺序层层推进。

他承认，在担任美联储主席期间，自己“有30%的判断是错的”，特别是假定银行及金融机构会密切监察交易对手的信誉。但他目前防止全球金融危机重演的计划，仍显示出他对“和风细雨式监管”的偏好：让银行保持更多的资本金来支持其放贷；提高担保要求——如果金融交易出问题，可扣押担保品；保持更多现金以备紧急情况。

依然信奉市场

他说，在极端情况下，如果银行变得“太大而不能倒”，给整个金融体系带来崩溃威胁时，它们可能不得不依法进行分拆。但他明确指

出，他认为这种干预是最后手段。他依然信奉市场，甚至不认为美国式的金融资本主义将输给更柔和、监管更严格的欧洲社会民主模式，更别提前苏联等国的中央计划经济了。这是一个作出精确的技术官僚型调整的问题。

我提出，对于如此规模的经济灾难而言，他这种有限的解决方案是否是一种适当的反应？很多人，包括他在美联储的前任保罗·沃尔克（Paul Volcker），都主张大幅收紧对银行的约束。“如果你的意思是说，对于那些蒙受惨重损失而自己并无过错的人来说，这是否是一种适当的情绪反应，那么答案是否定的，”他说。但就需要采取那些措施而言，解决方案可严密聚焦于以下方面：根据新的证据修正金融灾难发生的可能性，并迫使银行采取相应行动。“我的立场有一个必要条件：这是一起非常罕见的事件，”他说。巨大债务泡沫的内爆，以及它几乎使整个金融体系失灵的严重性，不在金融监管机构的预期之内。

15分钟后，我们开始点菜。格林斯潘避开了蟹肉酱黑墨意大利面等较为考究的菜式，而点了更具苦行者风格的菜：烤箭鱼和烤有机蔬菜。考虑到一边大口吃意大利面一边采访的难度，我不情愿地拒绝了兔肉胡萝卜宽面条，也选了一个简单的菜：烤小章鱼配生菜沙拉。菜很快就上来，我们开始用餐，格林斯潘用叉将小块箭鱼蘸法国芥末，然后送入口中。

……

“希望对我的批评是准确的”

他的批评者——特别是民主党人——抓住不放的另一点是，他曾支持美国政府的两次减税行动。一次是2001年乔治·W·布什（George W Bush）担任美国总统初期，另一次是在两年后。在我们此次会面一个星期前，针对美国的巨额财政赤字，他对一名采访者表示，他支持逆转这些减税政策。他的批评者抓住这句话辩称，他当初支持减税

本来就是不负责任的。针对这一指责，他也给出了认真准备好的回应：第一，布什政府和国会当时都预测将出现巨额财政盈余，因此减税是颇为明智的；第二，他在当时主张，第二轮减税应该以经济和公共财政的发展状况为条件，而它们没有这样做；第三，他低估了自己的话被拿来为强行减税辩护的程度，而他已经在2007年的回忆录《动荡年代》（The Age of Turbulence）中承认了这一错误。“做错事挨批评是完全应该的，这一点我没意见，”他说。“但我还是希望对我的批评是准确的。”

菜盘被收走，我们开始喝咖啡。他要了卡布奇诺，我要了一杯美式咖啡。工作方面的正式话题已经结束，我转向了较为个人化的问题。当他是美联储主席时，他拥有数十名全世界最聪明的经济学家为资源，他曾与优秀的同事和世界各地的同行展开过无数谈话。对他个人而言，彻底抛开这一切的痛苦有多大？

对拉里·萨默斯颇有好感

答案是：并不太大。他的确怀念与美联储官员经常进行的自由式会议，大家围坐在一起几个小时，讨论他那一天感兴趣的任何内容。他若有所思地说，他还怀念与拉里·萨默斯（Larry Summers）的定期早餐会。萨默斯时任克林顿政府财政部长，现为奥巴马的首席经济顾问。很多同事认为萨默斯脾气粗暴，但听起来格林斯潘对他颇有好感。“我们度过了一段美好的时光，”他说。“我知道有很多人认为这家伙有时粗暴了些，但他很聪明。拉里真的很聪明。”

但是，除了偶尔在科罗拉多州的阿斯彭或怀俄明州的杰克逊霍尔度假、打打高尔夫或网球外，格林斯潘有很多工作需要忙碌。在杰克逊霍尔，他会待在多年好友、世界银行前行长詹姆斯·沃尔芬森（James Wolfensohn）拥有的一个农场里。在加入美联储之前，格林斯潘经营着自己的经济咨询公司，在深奥的数据序列和统计方面积累了非凡的知识。即使在担任美联储主席期间，他仍然会将至少一半时

间用于个人学习。现在，随着他在央行的职业生涯结束，他全身心投入了之前的工作，在少数雇员的帮助下运营一家研究机构。这一次，他依靠的是现代计算机和视频会议的威力——他在言语间对这些技术近乎奉若神明。

“人们认为，‘你怎么可能从国际金融体系中的一个领导人物转回到案头工作呢？’”他说。“我的回答是，‘我热爱这种工作。’我要回到自己的根。”他的工作涉及最精确的数据挖掘。

他兴奋地讲起了构建一个数据序列的事情，该序列可以让他监测美国非金融企业每个月的盈利能力。“这是我做了几十年的事情，”他说。他所说的时间跨度并非夸张。

……

最近，在另一项研究中，格林斯潘研究了美国对飞机机翼的定义。为此，他查找了他本人在20多岁时针对朝鲜战争中的飞机需求所作的研究。他自豪地说，这些研究表明，他的思维风格和当初一样。“概念构思，统计细节，三段论，代数”。

谈起统计和研究方面的话题时，格林斯潘放松下来，变得近乎豪爽。我的感觉是，尽管他热爱美联储的工作，但更私人和内省的生活才更加适合他的个性。“我仍然很内向，”他说。“从心理学上讲，我更像一名助手，而非政策制定者。”他说，举个例子，在他早期短暂的专业爵士乐音乐家生涯中，“我是一个很好的所谓伴奏者，但我不喜欢独奏。”的确，虽然我作了尝试，但我仍很难想像上世纪40年代他在纽约老家烟雾缭绕的爵士乐俱乐部演奏单簧管的情形。更容易想象的是，他摒弃了爵士乐去上大学，继而成为一名经济学家。

“让别人去费心吧。我很忙”

而且，尽管他显然在意自己留下的遗产，但他的抗议似乎有一定道理：有些人对他的过往比他自己更在意，在这上面花费大量时间。“我全身心投入现在在做的事情，我不认为我有时间去操那份

心，”他说。“让别人去费心吧。我很忙。”

在餐馆渐渐空下来之际，我们的话题转向时事，谈到不少有关中国的问题和他的信念：市场经济将在中国占上风，不论其吸引力目前看起来是多么微弱，也不论经济改革的进展是多么缓慢。但他并不太担心中国开倒车，重回中央计划经济时代。“当我去中国时，我已经多年没有听到任何人支持卡尔·马克思在《资本论》（Das Kapital）中的主张及其概念框架了。”

他对一切事务的做法是相同的。考察数据，计算概率，作出冷静、校准的决策。在我们就要离开前，他哀叹称，有人认为“可怜的奥巴马”应该表现得更多关注墨西哥湾的石油泄漏事件。“当人们批评他没有表现出足够的同情时，我表示了异议，”他说。“我说，‘这不是我所希望看到的。’我希望看到不带感情、冷静、慎重的行动。感情用事不会解决这个问题。”

我结了帐，然后我们走出在下午2点半已近乎空荡的餐馆。在这个城市，很少有人有时间或喜好去悠闲地吃午餐。我拒绝了顺搭一程的礼貌邀请。在这个闷热的下午，艾伦·格林斯潘启程返回他心爱的数据矿井的深处。

艾伦·贝蒂是英国《金融时报》的国际经济编辑

格林斯潘年表：美联储时代之前

1926年：3月6日出生在纽约的华盛顿高地地区，是身为股市分析师的父亲和音乐爱好者的母亲唯一的孩子。他5岁时父母离婚。

1935年：他的父亲赫伯特（Herbert）出版《复苏在即》（Recovery Ahead!）。这是一本关于罗斯福总统新政中支出计划的书。老格林斯潘在给儿子的题词中希望“在你长大后，你可以回顾一下，努力解读这些逻辑预测背后的推理，然后开始你自己的类似工作。”

1943年：从乔治华盛顿高中毕业，数学和音乐成绩优异。

1944年：作为一名出色的单簧管和萨克斯管演奏者，加入亨利·杰罗姆（Henry Jerome）的巡回演出大乐队。同时为乐队做帐。

1948年：从纽约大学经济学专业毕业。在他的回忆录《动荡年代》（2007年）中，他回忆说："我那时更愿意专注于技术挑战，对宏观问题没有想法。"

1950年：获得纽约大学经济学硕士学位。在哥伦比亚大学开始研究生学习，但后来辍学，接受了全美工业联合会（NICB）的工作。

1952年：与琼·米切尔（Joan Mitchell）结婚，但10个月后申请并获判婚姻无效。米切尔介绍他接触作家和哲学家安·兰德（Ayn Rand）的作品。"遇到她之后我才聪明起来，"他后来写道。

1954年：与债券交易员威廉·汤森（William Townsend）合伙，成为汤森-格林斯潘公司的董事长兼总裁。这是一家从事经济预测的咨询企业。

1967年：在1968年总统选举前为理查德·尼克松（Richard Nixon）担任顾问。拒绝了在尼克松政府正式就职的邀请，但在回忆录中称，克林顿和尼克松是"我曾与之合作的明显最聪明的总统"。

1974年：在杰拉尔德·福特政府担任总统经济顾问委员会主席。

1976年：出席他50岁生日聚会的客人包括雅诗兰黛（Estée Lauder）、布鲁克·艾斯特（Brooke Astor）、奥斯卡·德拉·伦塔（Oscar de la Renta）和亨利·基辛格（Henry Kissinger）。

1987年：被罗纳德·里根（Ronald Reagan）任命为美联储主席。1996年，他向拍拖了12年的NBC记者安德莉亚·米切尔求婚。因为工作将蜜月延后两个月："我研究了自己的日程表，然后提议在瑞士的一场国际货币会议结束后增加一项蜜月安排。"

托斯卡餐厅

华盛顿特区西北街1112F，第50号桌

意大利生菜沙拉8.00美元

烤章鱼24.00美元

烤箭鱼24.00美元

健怡可乐2.50美元

瓶装含气矿泉水7.00美元

美式咖啡3.50美元

卡布奇诺4.00美元

合计（含税）80.30美元

弗朗西斯·福山

福山在新书《秩序的起源》中提出的问题是，现代国家是怎样产生的。而他用三个特征来定义现代国家：正式的官僚制度、法治和问责制。

马丁·沃尔夫

2011年06月15日



弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）迟到了。我们约好在Roast餐厅见面，那是位于巴腊鲜货市场（Borough Market）的一个典型的英国餐厅，离英国《金融时报》伦敦办公室仅5分钟路程。中午12:30，我准时到达，而后被引到一个较为安静的位置上。10分钟后，我开始紧张起来。也许福山以为我们要在办公室见面？我给英国《金融时报》前台打了个电话，得知他没有在那里等我，才松了一口气，一边喝着水，一边等待。

20分钟后，福山来了。他纤弱、瘦小，穿着一件得体的灰西装，打着领带，口中连连道歉，说他的公关人员没有意识到来餐厅需要这么长时间。这位美国作家兼学者来伦敦，是为了宣传他的新书——《秩序的起源》（The Origins of Political Order）。这本书讲述的是

古往今来政治制度的发展历程。（这个话题太大了，福山分了两卷来讲，第一卷的时间范围是史前时代到法国大革命。）

福山现年58岁，我认识他有些年头了。2006年，在华盛顿特区的约翰斯·霍普金斯大学（Johns Hopkins University），我为他客串讲过一系列课程。那时，他是那里的国际政策经济学（International Policy Economy）教授。去年，他去了斯坦福大学（Stanford University）.

我们就放弃葡萄酒和头盘达成了一致，他选了鸡肉培根派，而我已经点了当日特供——去骨全烤小羔羊肉。

我们的谈话从刚刚爆出的多米尼克·斯特劳斯-卡恩（Dominique Strauss-Kahn）被捕的新闻开始。福山说："这个故事真不可思议，不是吗？即便真如他本人回应所暗示的，是某种陷阱，只要还有那么一点点真实性，那就是不可想象的。"

菜上得很快，我埋头大吃我点的美味羔羊肉，而福山吃得很慢，边吃边思考怎么回答问题。（后来，我吃完很久以后，他面前还有食物，但当服务员过来想撤盘时，他挥挥手阻止了。）

福山最有名的一本书是《历史的终结及最后之人》（The End of History and the Last Man）（1992）。他在书中指出，自由主义民主是治理现代国家的唯一方式。我有一种感觉，现在他对民主的支持，有着比以往严苛得多的前提条件。

他说："我现在的感觉是，下一段时期哪种制度会运行得更好——是高质量的威权制度，还是一个陷入僵局的、瘫痪的、有许多制约与平衡的民主制度，这是个有待讨论的问题。从长期来看，有许多制约与平衡的制度更容易维持，这恰恰是因为制约与平衡允许（制度进行）调整。你可以摆脱一个不好的领袖。"

"然后，我又想到，引入规范的维度，是因为威权国家没有认可其公民的尊严。这让我厌恶这种制度，但更重要的是，这是这种制度的弱点——因为人民对于受到如此待遇的怒火，会在某个时点爆

发。”

尽管如此，他继续说道：“在许多方面，亚洲的政府——不仅是中国，也包括新加坡、以及早期的日本和韩国，看上去更像公司治理中的董事会，因为它们丝毫不需要向下负责。你不需要应付选民……你像经营公司一样经营一个国家，而我认为这在现阶段是他们的一个优势。”

话题转到中国，福山说：“中国威权制度的优势之一，在于他们在毛泽东之后得出一个结论，即绝不再允许任何个人对制度握有如此的主宰权，这就是为什么他们有了任期限制。这就是为什么所有的决策都必须是集体决策。但是，最终，那种制度也会失去效率。”

然而很快我就发现，他也并不认为美国的政治制度很好。“只要看一看美国那些利益集团对哪怕程度最低的一点改革都予以否决的情形就知道了。我们允许贷款利息扣减，而不管房价已经多么高。为什么会这样？因为我们的房地产业说：‘改变这个？想都不要想。’”

他在新书中提出的问题是，现代国家是怎样产生的。福山用三个特征来定义现代国家：正式的官僚制度、法治和问责制。他忽略了西方古典主义的古代时期，转而从中国官僚国家的产生说起？理由何在？

“传统的欧洲中心论的切入点存在一个问题，即我们一直在采用的范型——英国历史，是一段奇怪的经历。我认为它不应当被视为典型。”

那么中国历史的独特之处从何而来呢？“它不独特，”福山回答说。“每个国家都会逐渐到达这种现代官僚国家形式。但中国早在公元前3世纪就发明了官员选拔考试。”他们率先进入了现代国家。

快进一下。那过去两百年间西方国家的领先地位又如何解释呢？这是较近期历史的一个意外（如历史修正派的观点），还是反应了一些长远的优越性？福山支持更传统的后一个学派。“科学方法的发明、及其在大学的制度化、探索自然随后对结果进行商业化的制度的

发明与发展。这都是思想与社会体制的一种交汇——于17、18世纪的某一段时期在欧洲逐渐成形。”

于是我问道，鉴于现在中国正在快速赶上，那么它对全球创新之库的贡献，是否也会同比例增长呢？

“这所涉及的思想领域远远超出了我书中所探讨的范围。但有一点一直让我印象深刻——中国的宗教和思想中没有高水平的抽象。存在像万有引力这样隐藏的、普遍的、放之四海而皆准的力量，这样的想法是非常西式的。中国的宗教是具象的。并且我认为，直到今天，如果你想一想，会发现高水平的理论仍然不是来自亚洲。”

他终于吃完了他的派。我们谢绝了布丁，但因为桌子很快空了，我又点了一杯双份意式浓缩咖啡，他点了一杯绿茶。

我指出，在看待学术权威方面，西方与传统中国的观点越来越相左。在很多问题上（例如气候变化问题），我们认为大多数人的意见比科学家的意见分量更重。权威几乎一文不值。

他表示赞同。“这实际上是西方公共管理中的一个大问题，因为我认为，良好的治理是某种贵族现象。而且，我们不喜欢遵从专家的意见，我们也不喜欢赋予专家权威。因此，我们用各种各样的规则圈住他们，限制他们的决定权——因为我们不信任他们。这种病在美国为害最深。”他似乎认为，东方的民主太少，西方的民主太多，而世界受困于其中。

话题转换到了即将出版的第二卷。在第二卷中，福山将讨论当下的情况。“有几个问题是我想探讨的。其中之一就是我们正在谈论的政府腐败的历史。如果你观察一下19世纪早期美国或英国的公共管理，就会发现和今天许多发展中国家的状况一样糟糕，然而（前者）已经以某种方式演化出了更加非人格化的政府形式。所以，我想谈的一个问题就是这种现象发生的全部历史。”

我提出，另一个重大发展恐怕是我们刚才一直在谈论的对精英的逆反，这一点在美国极为明显。“的确如此，而且这种现象有不同的

根源，但在美国肯定最根深蒂固。‘茶党’（Tea Party）运动就起源于这种传统，肇始于安德鲁·杰克逊（Andrew Jackson）。安德鲁·杰克逊1828年当选总统后，曾经说过，‘我们赢得了大选，为什么要让那些精英治理国家？’从莎拉·佩林（Sarah Palin）身上就能看到这种观念的现代版本。莎拉·佩林之所以受到欢迎，恰恰是因为她没有上过哈佛（Harvard），却与一个上过哈佛的总统竞争。每一个欧洲国家，包括曾经纯洁无瑕的斯堪的纳维亚半岛国家，现在都存在右翼的民粹主义政党。

“其中另一个重要部分，不仅关于西方社会的发展，还关于其他地区的发展，因为在（《政治秩序的起源》一书）第一卷结束之后的200年中，所有这些在西方充分发展的制度，都与传统制度在世界上的每一个角落产生了激烈的碰撞。为什么非西方世界的一些地区能够安然经受住这种碰撞，而且竟然状况良好，比如东亚；而另一些地区却体无完肤？理解这个问题是十分重要的。

“比如，早期而言，日本是在与西方制度的碰撞中调适得最成功的国家。日本并没有简单地接纳西方制度，而是保留了很多自身的传统。

“如果你看一下巴基斯坦这样的国家，那里现在是世界上最危险的地方，如果你透过看似民主的制度再向下挖掘一层，就会看到等级森严的宗族，由封建领主掌管，农奴们在他们的领地上劳作。他们靠庇荫网络治理国家。这就是民主在巴基斯坦从来没有正常运作过的原因，所以巴基斯坦在这个意义上讲是一个极为传统的国家，是一个庇荫网络和宗族势力决定政治的国家。”

我指出，撒哈拉沙漠以南的非洲国家，大概也都是没有任何历史根基的国家。他回答说：“比那还糟。欧洲殖民者并没有像在香港和印度那样给它们建立有力的制度，而只是进行成本低廉的殖民。他们建立了间接统治体制，培植了许多本土强势人物，接着在相对较短的一段时间以后就抽身而去。他们还给这些国家强加了不合理的边

界。”

我又提到了当下的重大政治事件，阿拉伯世界的动荡。他对此持多么乐观的看法？我猜想不会特别乐观。

“首先，发生这样的事，我真的很欣喜，因为除非通过民众动员，否则你永远也无法实现民主。所有人都认为，出于这样或那样的原因，阿拉伯人做不到这一点，然而现在他们显示了自己能做到。不过我觉得把制度建立起来需要时间，现在这群最向往外部世界、崇尚民主、宽容、热爱自由的人们组织性很差。他们没有经验。公民社会受到压制，因此所有支撑强大民主制度的事物都不存在。”

然而中国正朝着现代经济体的方向快速前进，我问福山，经济繁荣会如何影响其政治秩序。

他说：“我认为它是民主的重要推动力之一，这一点往往被只观察经济状况的人所忽视。如果你是个贫穷的农民，你考虑的事情就只有为家人挣到盘中餐而已。但在随着接受的教育更多，你就会考虑诸如‘我的政府是否允许我参与’之类的问题，你的世界观也会随之改变。没有理由认为中国不会发生同样的事。”

我担心我们的时间快到了，但他让我放心，说时间到了公关人员会过来接他。他继续讲道：“我认为你是对的，如果一个国家有8亿接受过大学教育的中产阶级，就不能以家长式的、自上而下的方式治理国家。重要的问题是，这同一群人也可能受到民族主义的鼓动——动员人民的方式还有很多。”

我又转而开始讨论美国的情况，美国的确存在民粹主义政客。我指出，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）是一个理智、理性、低调的人，几乎符合人们一切美好的期望。不过我说，想象一个政治主张截然不同的人当选也并不是很难，尤其是如果经济复苏表现不佳的话，而这种可能性相当大。

“没错，”他说。“不过我确实认为奥巴马能够连任。”可惜谈到这里时间到了，我起身离开，他则去与公关人员会面。

马丁·沃尔夫（Martin Wolf）是英国《金融时报》首席经济评论员

Roast餐厅

The Floral Hall, Stoney Street, London SE1

Laverstock Park 农场有机烤羊羔：25.00英镑

鸡肉培根派：20.00英镑

气泡矿泉水：3.50英镑

毛尖茶：3.75英镑

双份意式浓缩咖啡：3.10英镑

总计（含服务费）：62.27英镑

保罗·克鲁格曼

FT首席经济评论员马丁·沃尔夫：欧洲货币联盟是一个错误吗？我与诺贝尔经济学奖得主克鲁格曼的午餐漫谈，多次转回到这个逃不开的话题——欧元区危机。“是的，这基本上是命中注定的，从主条约签署那天起就是这样。”克鲁格曼说。

马丁·沃尔夫

2012年06月20日



我走进位于纽约哥伦布环岛时代华纳中心（Time Warner Center）的餐厅Landmarc，我约好在这里与2008年诺贝尔（Nobel）经济学奖得主、普林斯顿大学（Princeton）经济和国际事务教授、《纽约时报》（New York Times）自由主义观点的专栏作家保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）一起吃午餐。我对于这家小酒馆风格的餐厅一无所知，我的客人之所以选择这里，是因为他刚刚完成一次电视采

访，来这里比较方便。这家餐厅冷冰冰的，而且这顿午餐时间稍晚（下午2点），餐厅里开始变得冷清了。

59岁的克鲁格曼，是美国最受憎恨、也最受敬佩的专栏作家，他的衣服皱皱巴巴的，一副教授的模样，他坐在餐厅中间的一张小桌前，在笔记本电脑上工作。那天是周四，他在写他的专栏。我问他，这次写什么？“欧洲，”他回答，“部分原因是现在那里正值紧要关头，还有部分原因是我有点忙不过来，而这个话题是我有准备的。因此我打算写这个。”我理解忙不过来的感觉：克鲁格曼每周写两篇专栏，定期在博客上发帖，撰写畅销书，还要教书。

于是我问，这篇专栏的论点会不会是，对于欧元区而言，“一切都完了”？

“不。我不认为他们救得了希腊，但他们仍可以拯救其它国家——如果他们愿意提供无限度的融资和宏观经济扩张的话。”但这将意味着说服德国人改变他们的经济生活哲学。“嗯，被绞死的可能性会让人清醒；欧元崩溃的可能性或许会让他们清醒。”

我换了一个话题，问他是如何应对自己身份转变的，即从基本上是一位学术型经济学家，转变为自由主义事业的领先发言人。这种转变是怎么发生的？“哦，很有趣，”他回答，“我当时为《Slate》写专栏，接着为《财富》（Fortune）写点东西，在杂志的最后几页，后来《纽约时报》（New York Times）向我发出了邀请。那是在1999年。当时双方都认为，我会写一些关于互联网公司愚蠢行为之类的文章，结果证明，这是一份更为可怕和不吉祥的职责，与我当初的设想相差甚远。”

“实际上，乔治·W·布什（George W Bush）的第一个任期是一段困难时期，当时似乎整个世界都疯了，唯我独醒，或者正相反，现在轻松些了。

“然而，我不得不说，这场经济危机印证了我在大约15年前担心的一些事。确定要说些什么相当容易，容易得几乎令人震惊。但这是

一件非常奇怪的事情：这根本不是我当初设想的人生道路。”

我们已经直截了当地切入主题。谈话转向上世纪90年代的日本危机。我提出，回过头去看，日本人似乎相当好地应对了危机的后果。

他同意这点。“我们曾经认为，日本是一个警示。到头来，日本几乎成了一个模范。他们从未经历我们所遭遇的那种严重滑坡。在我们所称的日本‘失去的十年’的多数时间，他们成功提高了人均收入。我常说的一个笑话是，我们这些在12年前曾对日本感到担忧的人，应该去一趟东京，向天皇道歉。我们的表现比他们最黑暗的时期还要糟糕。当人们问：我们会不会变成日本？我回答：我巴不得我们变成日本。”

这时，我们开始点菜了：克鲁格曼点了尼斯沙拉；我点了鹅肝酱；还有一瓶发泡矿泉水。这肯定赶不上某些FT采访午餐的美食标准。

我回到了我们的讨论。我问，他是不是对普林斯顿前同事、美联储（Fed）主席本·伯南克（Ben Bernanke）有点不公平？毕竟，伯南克使美国避免陷入通缩。克鲁格曼的回答脱口而出：“我们担心通缩，并不是因为小负数（而非小正数）的通胀对世界意义重大。我们担心通缩是因为，我们认为这是经济持续低迷的一个原因。我们也许没有陷入通缩，但我们仍面对一个持续低迷的经济。因此这有多大意义？”

我提出，但是，美联储通过迅速降息和避免通缩，难道没有带来负的实际利率吗？这促使克鲁格曼少见地表示赞许：“实际上，我对截至2009年某一时间点的货币政策没什么抱怨。我认为，本（伯南克）做出了激进且有力的回应，这是正确的。他推出了最初的定量宽松政策进行干预，稳定了经济。”

“问题是，当我们看上去变得越来越像日本时，他做了什么？在这个问题上，逻辑告诉我们，你必须设法获得一些势头。财政政策或许不错。但如果您得不到财政政策的支持，美联储方面应当有所作

为，我认为，这个逻辑一年比一年明显。遗憾的是，美联储基本上推卸了把我们拉出低迷的职责。”

“我希望有一天，本·伯南克和（美联储副主席）詹尼特·耶伦（Janet Yellen）会认为，我帮了他们一个忙。那些支持硬通货的人一直在冷言冷语，需要有人站出来说；‘其实不是这样，如果我们真正现实地考虑这个问题，就会发现你们做得太少，而不是太多。’”

我问，如果是他负责的话，他会怎么做？他表示，他会购买更大范围的资产，包括更多私营部门债务，从而让美联储的资产负债表再扩大2万亿美元。“但最主要的是，”他继续说道，“你是在试图影响人们的预期。我认为，最主要的是，你真正需要做的是发出信号表明，你会把脚踩在油门上。”

他相信，即便人们不确定美联储是否会说到做到，也没什么关系。只要他们相信，这种情况可能会发生，那就够了。“因此，如果本·伯南克发表一份声明，或者美联储发表一份声明，表示我们正重新考虑我们对通胀目标的看法，即便我们没有得到可信的承诺，比如说他们将在5年期间实现3.7%的年度通胀率，这仍是一种帮助。”

在他的新书《马上结束这场萧条！》（End this Depression Now!）中，克鲁格曼对当代宏观经济理论不以为然。他还批评了政策可信度很重要的说法。对于这一点，他表示：“可信性听上去不错，但表明反通胀可信度在现实世界中真的很重要的证据基本为零。”

我们自然而然地转向眼下的头号话题。他会得出结论认为，欧洲货币联盟是一个错误吗？“是的，我认为，我们一直在问这场危机是谁的错？我认为，这基本上是命中注定的，从主条约签署那天起就是这样。现在，我想如果调高通胀目标的话，或许还有救，相对于财政联盟，这是一个退而求其次的次优选择。但是，这个安排确实从根本上说是不可行的。”

“有意思的是，欧元自己制造了不对称冲击，现在这些冲击正

（通过其带来的资本流动）摧毁它。欧洲人不仅创造了某种无法应对冲击的东西，而且这种创造还带来了正在毁灭它的冲击。”

到这时，我早已吃完我的那份鹅肝酱。我总是吃得很快。但克鲁格曼的沙拉吃的非常慢，因为他要边说边吃。他不得不几次挥手示意服务员离开。餐厅现在真的相当冷清了。在盘子终于端走后，我点了双份意式浓缩咖啡，他点了一份普通的滤纸冲泡咖啡。

我们短暂讨论了宏观经济学的未来：他把希望寄托在从事实证工作的较年轻经济学家身上。“一些年轻人正在做一些真正出色的研究。多数都很出色，当然也有少数例外，但真正推动前沿的是实证工作。”克鲁格曼指出，声望颇高、面向40岁以下经济学家（克鲁格曼曾在1991年获得该奖）的贝茨·克拉克奖（Bates Clark Medal）“绝大多数颁给了做实证工作的人。我认为，长期来说（如果有长期的话）这是一种对经济学的救赎，因为现在情况非常糟”。

我们谈到了他对美国政治的看法。他对目前局势如何解读？

他回答，“有两点确实似乎在发生作用。一是金钱。有些智库其实没有做很多思考，却有大笔经费……如果你回过头去看看他们所说的，你会发现很多说法好玩，他们曾把冰岛称为榜样，或者吹捧爱尔兰体制的奇迹，这些都很可笑。”

“还有就是硬通货、金本位之类的吸引力的问题，这一直是有吸引力的，但现在似乎吸引力更大。像我这样的人一直更接近于正确预测通胀和利率，我原本认为，这一事实将促使很多人认为，或许他们的成见是不对的。”但并非如此。

我问他，对于持他这种政治观点的人未能理直气壮地表明自己的信念，他是否感到沮丧？我指出，毕竟，在联邦税收比率处于极低水平、近年收入分配格局出现巨大变化之际，他肯定对人们愿意接受大幅削减权益支出（而非增税）的必要性感到失望。克鲁格曼是否认为，这一切都关乎金钱？

“这些事情总是非常复杂，但其中一些关乎金钱。看吧，即便是

一点点温和的批评，就让奥巴马丧失了华尔街的一个巨大资金来源。你必须承认他们的成功之处：他们玩的是长期游戏。他们用40多年的时间培养这种观念：‘政府是坏的’或者‘税收是坏的’。”

但他继续说道：“现在出现了一种有组织的观念进步的基础设施，这在过去是没有的。与另一方相比，它规模很小且资金不足，但实际上它更聪明。我个人确实认为，尽管我没有得到我想要的政策，但有人正在倾听我的声音，即使在两年前情况都不是这样的。”

那么克鲁格曼如何应对他招致的憎恨？“2002年至2004年是最糟糕的时期，主要与经济学无关，而是当时差不多只有我一个人在说，我们是在谎言的欺骗下开战的。但你确实需要变得厚脸皮。我在某种程度上形成了这种态度：如果我没有让很多人歇斯底里地反击的话，那么我这篇专栏或许就白写了。”

“我从事这行已经很长时间了，一开始确实让人震惊。但最后你就适应了。我想它吓跑了很多人。我认为，很多记者在第一次对右翼正统学说发表一些即便是温和的批评言论时，也会遭到这种炮轰，然后他们就再没写过。此后他们就怕了。但我早就过了那个阶段。”

我问起他那有力且挑衅性的风格。他是有意如此吗？“我为《Slate》撰稿时已经这样了，因此我学到了一些，但这里（为《纽约时报》写专栏）要求更高。抓住读者的注意力需要技巧，让那些本能地认为经济学枯燥的人真正阅读你的文章。”

我说，我很想知道，他是如何管理自己的工作量的，尤其是他的博客的数量。显然，克鲁格曼比多数人手快，但他如何安排时间做其它事呢？

“我仍在教书。我很可能每周工作70小时，但不是一周100小时。但我确实很快。事实证明，在新闻业，我写稿的速度超过任何人，这很有意思。”

克鲁格曼以不愿接受针对高失业率的结构性解释而闻名。但他如何看待这一观点，即西方经济正危险地沉迷于金融和资产价格“泡

沫”？他反问我，看没看过讽刺杂志《洋葱》（The Onion）？“早期他们曾想出一个绝对精彩的标题：‘受到衰退蹂躏的国家需要新的泡沫以便投资’。”

那么他的新书卖得如何？“还不错，很有趣。我们在美国排在畅销书之列。但在欧洲更为抢手。我们在西班牙已经第四次印刷，好像他们还将在马德里的公交车车身上打广告。”

这让我们的话题回到了欧元区危机。我说道，德国人现在不得不做出选择：一方面是对他们视为无赖的国家进行永久纾困，另一方面是让欧元区解体，引发一场巨大的经济和政治乱局。我为他们感到难过。

他回应说：“我记得，《独立报》（The Independent）上有一篇幽默专栏，大概是在1992年左右，内容是关于将布克奖（Booker Prize）授予《马斯特里赫特条约》（Maastricht Treaty）、称其为一部采用严格条约形式的后现代小说的决定。在整篇‘小说’中，人们会隐约感觉到动机不明的强大力量。这些力量是什么，他们想要什么？我们无从知晓。”

“那是一篇绝好的讽刺。”

咖啡喝完了。我们走出空无一人的餐厅，克鲁格曼要返回普林斯顿大学和他的专栏，我要回到英国《金融时报》的纽约办公室。危机还在继续。他是一位被保守者憎恶、受自由派欢迎的评论者。在美国，任何人都可以做成任何事。一位曾经赢得诺贝尔奖的经济理论学家，甚至可以变成该国最具争议的专栏作家。

Landmarc餐厅

纽约哥伦布广场10号时代华纳中心，10019

尼斯色拉 22.00美元

瓦罐法国鹅肝 17.00美元

苏打水 7.00美元

双份特浓意式咖啡 5.00美元

咖啡 4.00美元

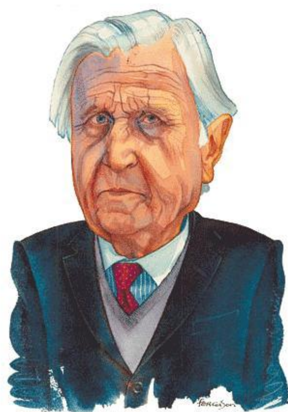
总计（含税和小费）71.88美元

让-克洛德·特里谢

前欧洲央行行长特里谢在接受FT首席经济评论员沃尔夫采访时表示，此轮金融危机分为三个阶段，而第三阶段是主权债务危机，震中就在欧元区。而他最担忧的是，发达国家的信誉岌岌可危。

马丁·沃尔夫

2012年07月16日



中午12:20整，我踏进卢浮宫的庭院。矗立在我面前的是贝聿铭（IM Pei）设计的玻璃金字塔，这是通往大博物馆的入口，也是总统弗朗索瓦·密特朗（François Mitterrand）时期的宏大工程之一。右侧是玛丽咖啡厅（Café Marly），我和让-克洛德·特里谢（Jean-Claude Trichet）约定于12:30在这里共进午餐。特里谢曾担任欧洲央行（ECB）行长，去年秋天才卸任，此前他还担任过法国财长和法国央行（Banque de France）行长。

这家餐厅沿着宫殿墙壁，面朝宽阔的庭院，摆放着长长一排桌子。有些桌子摆在露天，还有两排摆在玻璃后面。餐厅布局雅致。

我说，我和让-克洛德·特里谢先生有约。门口的女士看了看名单，但没有找到这个名字。我不禁想，我是不是在错误的日期乘坐了

欧洲之星（Eurostar）列车。这可就出大洋相了。然后，特里谢突然就出现了，分秒不差。我对他说，这里似乎没有座位了。但是，当餐厅经理认出我的同伴是谁，我们马上就有了座位。

特里谢现年69岁，身形干练，衣着优雅。我第一次见到他是在财政部，就在这座建筑里，那是20多年前。不过他变化不大：彬彬有礼、头脑清晰（他最喜爱的词汇）并且深思熟虑，讲着一口文雅但口音浓重的英语。

我们不愿坐在露天，因此选择了玻璃后面的座位，观望着来往游客。我们坐下后，他向我确认，这一餐是否由英国《金融时报》做东。我回答是，并补充道，这次他可以点这家餐厅最昂贵的葡萄酒，以此向这份报纸“报仇雪恨”。这没什么风险。因为我知道，他会和任何时候一样举止得体。

我提醒他，我们第一次见面就是在他位于卢浮宫的宏伟办公室中。是的，他回答道：“那是一个位于科尔贝馆（Pavillon Colbert）中的华丽立方体空间：长宽高均为10米。”我回忆道，随后财政部被驱逐到了巴黎偏远东部的一座可怖的现代建筑里。他回答道：“此举很反常地得到了共和国总统、社会党人弗朗索瓦·密特朗和总理、保守党人雅克·希拉克（Jacques Chirac）的支持，因为这可以帮助巴黎东部实现再平衡。财政部和财政部工作人员都对此极为不满。”

话题回到当前，我问，自2007年开始他便身处经济危机的中心，现在不用再继续掌管欧洲央行是否让他感到轻松。他的回答也很经典：“我得说，虽然人已不在其职，心还留在那里。”他如何评价自己的继任者？他和往常一样，打着外交辞令：“我认为他们的表现非常出色。”

这引来了我的第一个严肃问题。他如何看待欧洲央行去年12月份推出的长期再融资操作？该措施为欧元区银行提供1万亿欧元的三年期资金。

他的回答很谨慎：“我认为这符合实施‘非标准’措施的条件。当

然，我们很早就开始实行非标准措施，持续了很短的一段时间。开始时间是2007年8月9日24点整。”他指的是首次向欧洲信贷市场注入紧急流动性，以防止美国次贷危机蔓延。

我问他，七八年前能想象采取这类措施吗？他回答：“完全不能。我们现在正在涉入未知水域。

“按照我对形势的理解，我们正在经历危机的第三个阶段。第一个阶段是从2007年年中开始的金融动荡，到（2008年9月）雷曼兄弟（Lehman Brothers）倒闭前。第二阶段从雷曼兄弟倒闭开始。发达经济体的央行被迫采取非常大胆的非标准化措施，政府不得不进行大规模干预。而且，当时这些国家的信誉还没有受到挑战。这避免了大萧条的出现。

“第三阶段是主权债务危机，震中就在欧洲大陆，在欧元区，而前两个阶段的震中在美国。2009年底我和本·伯南克（Ben Bernanke）讨论这个问题时，他精确地概括了形势，对我说：‘现在，让-特里谢，该你上场了!’于是，我们就走到了现在。”

他表示，他最担忧的是“全世界的投资者和储户都不再给予任何人的签名一丝一毫的另眼相看。这是全新的情况。”换句话说，现在发达国家的信誉岌岌可危。

我反对说，这不完全是事实：当然，有一个现象十分惹人注目，那就是在欧元区内部，资金纷纷从意大利、西班牙等国逃往安全的德国，甚至法国也出现较小程度的资金外逃。不过这时我们被餐厅经理打断了。我们决定只喝水：特里谢要了一瓶无气泡的依云（Evian）矿泉水，我要了一瓶Badoit气泡矿泉水。我点了一份小牛肝，特里谢点了鲈鱼片。上来的菜非常精美：味道极好，我点的小牛肝颜色粉嫩。

我们继续深入讨论欧元区。评论人士（主要是英语国家的）目睹眼前的形势后说：“我们早说过了”，欧元区一直是个愚蠢的想法。那么特里谢作为欧元区的极力支持者如何回应？

他首先表示，和更广泛的经济联盟相比，货币联盟本身取得了很大的成功。然后他反问：“如果有人说：‘我告诉过你了，市场经济已经腐烂。整个金融体系有崩溃的危险。我们一直告诉你，这个体系不可行，容易走向灾难。’你如何回应？”

他接着说：仅仅因为2008年金融体系濒临崩溃，就抛弃市场经济，这很荒谬。“我无法想象，没有单一市场、没有单一货币的欧洲如何联合起来。想象一下，如果美国各州均发行自己的货币，美国的单一市场意味着什么？

“我自己的工作设想是，欧洲正在汲取惨痛的教训：要维持单一货币，除了建立单一货币联盟以外，更要对经济联盟实施有效的治理。”

因此，我问道，对这一经济联盟负有责任的政策制定者在应对此次危机方面做得如何？他回答道：“什么都不容易。在我看来，不要忘记，我们面临的问题是整个发达经济体共同的问题。因此我们都要做好准备：今天市场没有耍弄你，不意味着明天不会。

“欧元区就是个很好的例子。我们必须大力实施增强的稳定和增长公约；我们必须对竞争力指标进行有效的监视；我们必须全面利用当前的危机管理工具，而这些工具在危机之初还是不可想象的；我们有了‘银行业联盟’的概念，这一点很重要：当前银行信誉和主权信誉之间的相关性达到99%，这是重大危机的源泉。”

他补充道：“历史尚未盖棺定论。我认为，我们必须往前走下去，建立起一个经济和财政联盟。”

他解释说，如果现在一个国家行为不当，给整个欧元区以及本国的稳定性带来威胁，那么就应该受到制裁，比如罚款。但罚款已被证明基本无效。于是他提出了一个新的想法：也就是他所说的“特殊情况下的经济和财政联盟”，“欧洲机构将直接向有关国家施加约束性措施，而不是罚款，而关于约束性措施的最终决策则由欧洲议会（European Parliament）通过民主投票做出。”这种想法无疑会在英

国政治中引发争议。

那么此时此刻的情况如何呢？欧元区能否承受一个成员国的退出？特里谢的回答非常坚定："这样的退出不是欧洲民主的立场。"

由此我们谈到针对当前紧缩政策的争议。于是我问他有没有替代选择。"我认为，我们还是需要评价每一个经济体各自的优点，"他说，"显然，拥有施展空间的经济体必须也必将利用这种空间。比如说德国就没有紧缩政策，因为德国的市场经济正在自发而合理地刺激国内需求。

"要知道，我担任了八年的欧洲央行行长。前五年期间，有人告诉我德国是欧洲'病夫'。我的回答是，'首先要看到，德国在恢复竞争力方面做得很好。'"

这个时候我们已经点了咖啡：我点了一杯双倍特浓咖啡，他点了一杯特浓咖啡，另外我们还点了非常可人的香草波旁（vanilla bourbon）布丁。

我说德国现在需要提振经济。特里谢回答说德国经济正在增长。我说增速不够快，并且非常依赖出口。他答道，尽管德国"依赖出口，但幸运的是德国是出口到亚洲，而这对欧元区繁荣是一种贡献"。

那么他认为德国人知道他们的繁荣是多么地依赖伙伴国吗？"看上去有点矛盾，"他说，"德国文化或许是最能接受政治联盟这一长期目标的一种文化。在回答各种民调的时候，大部分民众也都表示：'我们喜欢欧盟（EU）。'"

"与此同时，我认为主要的困难是，两德统一以来的13年，德国一直在勒紧裤腰带过日子，工资和薪水的增长有限。这13年的节制使得德国普通民众很难理解，为何欧洲同伴的情况正好相反。"

法国现在必须恢复相对于德国的外部竞争力，正如上世纪八十年代和九十年代的情况一样，那时特里谢负责实行"竞争性通胀减缓"（competitive disinflation）。那么在特里谢看来，法国将会发生

什么情况呢？他坚持认为，法国必须采取必要行动，恢复其竞争力。

但如果大家都如此“节制”，欧元区是否会出现需求不足？他回答说，无论如何，欧元区与整个欧洲一样，都不是一个封闭的经济体，相反，它是大型发达经济体中最开放的一个。

我反对说，欧元区占世界经济的四分之一。“是的，”他说，“欧元区不可忽视，但它也彻底融入了全球经济。它并不是一个封闭的联盟。因此在我看来，缔造新型欧洲经济的秘诀就是实现最大的竞争力。”

于是我说，那么你就需要说服新兴经济体接受赤字。但这些国家对此非常担忧，因为它们认为赤字就意味着危机。

特里谢还是非常乐观：“目前很多新兴经济体都有大量的储备资产作保障。不管什么时候，世界上最富有的经济体出现某种程度的经常账户盈余并输出资本都是很正常的。”显而易见的是，这可能会导致德国主导整个欧元区，这一点让我坐立不安。

我将话题转向对欧洲央行的批评：它拒绝进一步介入主权债务市场。我问他是否认为这种反对意见合乎法律，或者符合经济。他断言它是不合法的。“我们在二级市场上购买爱尔兰、葡萄牙和希腊的债券。这样做是合法的。条约并不允许欧洲央行介入一级市场，但在二级市场它有权购买任何证券。

“我们主要的问题是：我们是出于货币政策的原因这样做，因为欧洲央行管理委员会负责整个欧元区的货币政策。

“但我们不能长期代替政府这样做。我想再次强调的是，我早就期待着，就在我们交谈的此时此刻，我们能拥有一种具有操作性的、在市场眼中可靠的、并且依赖于政府本身的工具。”

我问他，考虑到潜在的威胁，计划中的欧洲稳定机制（European Stability Mechanism）是否足够？他的回答是间接的：“第一个结论就是，稳定基金应该能够有效介入二级市场，2011年7月已经在原则上确定了这点（当时意大利和西班牙政府债务开始面临压力）。”

我又提到欧洲央行坚持的观点：政府（尤其是爱尔兰）不应该允许银行向债权人违约。这是出于什么考虑？

特里谢说："这个问题已经进行了很长时间的彻底探讨。那个时候在那样的局势下，我们得出的结论是，爱尔兰国内的蔓延风险已经很大，（允许爱尔兰的银行违约）会是极其危险的。"

最后，我提到了英国在欧洲的作用。很多英国人都开始认为，如果欧元区存续下来了，它将成为一个更加统一的联盟。那么英国是否应接受，它在欧盟内部的地位将不保？

"当然这并不是我希望看到的：我确实认为，英国在非常深刻的层面上归属于欧洲，欧洲也需要英国。现在看来这有点矛盾，因为戴高乐将军（General de Gaulle）曾说：'我不需要英国。'现在整个欧洲都表示：'我们需要英国。'而英国人却说：'我们不清楚。'无论如何，英国在欧盟的未来只取决于英国自己，这一点值得深思。"

我该离开了，去赶回伦敦的欧洲之星：这是法国的高端技术。在离开之前我说，英国不是欧元区国家他应该感到庆幸，因为如果是的话，还真的无法管理。

玛丽咖啡厅
巴黎黎伏莱路93号
瓶装依云矿泉水 7欧元
瓶装Badoit矿泉水 7欧元
小牛肝 25欧元
海鲈鱼片 26欧元
特浓咖啡 4欧元
双倍特浓咖啡 7欧元
香草波旁布丁两份 10欧元
总计（含服务费） 86欧元

诺奖得主尤努斯

73岁的尤努斯以创办小额信贷而名满天下。但孟加拉国政府非但不把他敬为英雄，反而对他进行了一场在许多人看来是恶意的迫害运动。

马丁·迪金森

2013年12月18日



这着实让我尴尬不已：刚坐定准备用餐，我的采访对象却说啥都不想吃。

诸位得明白，这根本就不是本人的过错。只是由于尤努斯（Muhammad Yunus）赴约《金融时报》采访时，已经吃过饭，而已有20年历史的“与FT共进午餐”采访，其中很重要的一个惯例就是共进午餐。尤努斯是诺贝尔奖获得者，这位孟加拉国经济学家在以创办小额信贷而名满天下。

尤努斯终其一生都在勇敢挑战势力强大的社会传统习俗，他坦承自己对《金融时报》这个惯例一无所知，从他的一言不发，可以看出他对吃饭毫无兴趣。他是个大忙人，常年在世界各地奔波，我怀疑可能是中间出了什么差错，他的助手未能给他说清楚接受《金融时报》访谈的相关规矩。

他来纽约参加联大会议（UN General Assembly），政客、政要、以及发展中国家的元首们纷至沓来，参加没完没了的文山会海以及进行合纵连横。尤努斯是当今世界风云人物，行程安排得满满当当——安排得太过紧凑，以至于原定下午2点在高档四季酒店（Four Seasons Hotel）Garden餐厅的采访，他甚至晚到了半个多小时，而此时餐厅已停止供应午餐。

由于他已吃过饭，而且助手们选曼哈顿中城（Midtown）这个会客地，似乎纯粹是出于交通便利，因此吃不吃饭无关紧要。酒店员工带我们来到休息室，休息室里正放着悦耳的音乐，还供应各种快餐。

我问他这周行程安排如此紧凑，是否属于反常？“不，无论走到哪儿，这种情况都属家常便饭。”他说，大家都希望争分夺秒与他进行切磋交流，并说因此经常误了饭点，其他参会嘉宾享用美餐之际，他却还没谈完。今天很明显是个例外。

作为扶贫领域最知名的思想家及实践家，尤努斯显得镇定自若，超凡脱俗的魅力扑面而来，他一直专注于比午餐会崇高得多的人生目标。他满头银发、和蔼可亲、笑容可掬。他的衣服十分简朴：棕褐色短上衣、米色裤子以及蓝色格子无领品牌衬衣（由孟加拉国织工手工做成）。他调侃自己成了扶贫圈的时装模特。

尤努斯虽已73岁，却显出与他年龄极不相称的旺盛精力及智力。他告诉我为何必须如此：自己今年60%的时间都在国外奔波，努力兜售自己的理念与计划。

从学术活动到自己设想的新型企业模式，他从事的工作包罗万象。比方说，他是格拉斯哥喀里多尼亚大学（Glasgow Caledonian University）名誉校长，在纽约期间，又将参加喀里多尼亚大学曼哈顿时装分校的落成典礼。他设想的新型企业模式介于办慈善与尔虞我诈的资本主义制度之间，他称之为社会企业（social business）。

. . .

服务员挥舞着菜单走过来。尤努斯点了静水，我则选了苏打水。

我想我们俩至少得有一人遵守“与FT共进午餐”的采访规矩吧，于是我扫视了一下菜单，要了一些简单快餐：一份多层鸡肉三明治，事后证明这是个糟糕透顶的选择。

尤努斯的出名根源可追溯至上世纪70年代中叶，当时他是孟加拉国吉大大学的经济系主任，吉大（Chittagong）是个港口城市。他就出生于吉大城外——父亲是珠宝商，全家就住在店铺上边的二楼——在美国留学与任教六年后，他回到家乡。

为了弄清楚周边地区赤贫的原因，他实地造访吉大大学校园附近的一座村庄，发现那儿的老百姓穷得连做小本买卖的本钱都没有。他们只得求助于放高利贷的经纪人。尤努斯大为震惊，于是自掏腰包，把27美元借给了42位贫困村民，以帮助他们摆脱高利贷盘剥的恶性循环。

这就是小额信贷革新运动的起源。从传统意义上讲，银行不给赤贫者放贷，因为他们无法提供贷款担保，往往有借无还。但随着雄心勃勃的小额放贷试验连续推行（起初尤努斯自己充当穷人银行贷款的担保人），尤努斯逐渐得出结论：许多赤贫者具有良好的偿债信用，他们明白贷款是自己摆脱贫困的唯一出路。

由此催生了孟加拉国专向微型企业主提供小额贷款的乡村银行（Grameen Bank）。与现在一样，很多申请贷款者是文盲，而且超过90%的申请贷款者是妇女——在伊斯兰教盛行的孟加拉国，对妇女工作持非常保守的态度，所以这种做法本身就颇具创新意义。

乡村银行成为消除贫困以及妇女解放运动的强有力手段，其模式在全球得到广泛“复制”。为表彰其突出贡献，尤努斯与他的乡村银行被授予2006年的诺贝尔和平奖。与此同时，他在孟加拉国建立了一系列乡村银行以及基金会；其中很多是与人合伙成立的社会企业，它们完全独立于国有银行体系。他还把自己的理念向全球推行——甚至还在美国设立了微额信贷银行——美国乡村银行（Grameen America）。

尽管一些发展中国家不乏说三道四者，小额信贷运动成绩卓著。有些人认为尤努斯把问题过分简单化了，而且局限于乡村银行模式，因而小额贷款理念不再与时俱进。尤努斯本人有时对大型开发银行以及过分商业性的小额信贷批评起来不留情面。

但相比谢赫·哈西娜（Sheikh Hasina）总理领导的政府对尤努斯愈发响亮的名声的围攻，上述批评就显得不值一提了。孟加拉国政府非但不把尤努斯敬为民族英雄（2007年，尤努斯的头像印到了孟加拉国的系列邮票上），而是变本加厉，进行了一场在许多人看来是恶意的迫害运动。2011年，尤努斯被迫辞去乡村银行行长职位，如今政府更威胁要把乡村银行国有化。最近，孟加拉国政府指控尤努斯逃税，对此他本人坚决否认。包括时任美国国务卿希拉里·克林顿（Hillary Clinton）在内的很多西方政要都公开对他表示支持。

哈西娜总理的动因不得而知。有些分析人士暗示自2007以来，她把名望如日中天的尤努斯视作潜在政治对手，当时尤努斯曾一度表示过从政意愿；而其他分析人士则猜测哈西娜总理妒忌尤努斯的巨大名望，希望利用乡村银行之事来达到自己的选举目的。

尤努斯早先对我说过不希望谈及政治话题，理由是担心批评者指控自己在国外诋毁国家声誉。但在随后的会谈中，我问这些攻击是否让他心力交瘁。

“非常折磨人，”他动情地说道，“原因是自己受到的攻击从未间断。每天早晨一觉醒来，就不敢打开报纸——担心报上刊登攻击他的文章……每时每刻都在忙于应付，避免受到伤害。回击对方必须准备相关凭证以及充足证据，而诋毁一个人则易如反掌。”

相反，他喜欢谈论更为积极的东西——他的社会企业理念以及向世界各国推行它而所做的不懈努力。

他解释道，社会企业就是企业老板愿意解决社会问题（通常是失业），而非只图自己挣钱。这不同于非赢利性慈善机构，尤努斯认为慈善机构存在天生缺陷——生存过分依赖于捐款。

他说，社会企业属于赢利性企业，只有这样方能长期维系下去。但它并不分红，赚取的所有收入都用来进行再投资。企业所有者可以撤走自己的原始投资额，但仅此而已。

“大家都说，‘哎，传统企业不也是如此吗？老板创办企业，按需雇佣员工。那么社会企业与常规企业到底有啥不同？’

“我这样答复，‘传统企业旨在赢利……为此，需雇佣一定数量员工。所以员工是你主要目的之副产品；而在社会企业中，为所有员工（比如5个）创造就业机会就是主要目的。’”

. . .

服务员给我拿来多层三明治时，他暂时中断了说话。三明治大得惊人，我俩都惊愕得瞪着又厚又大的椭圆形烤面包层、塞得满满的夹肉（还往外渗油脂），以及旁边的一小银杯金黄色炸土豆条。此时此刻谈论贫困问题时，点这种体现西方奢侈生活的三明治似乎荒诞不已。

我对他说这很尴尬。

“别这么认为，吃你的，”他说。“我并不关心这”——然后用孟加拉语与服务员聊起来，两人聊得很投缘、笑声不断。与酒店好几名员工一样，这位服务员也来自孟加拉国，很显然是尤努斯的拥趸。

但是，在全世界威名赫赫的扶贫专家（他只是喝水）注视之下，我实在没胃口把营养如此丰富的三明治吞咽下肚。既要费劲“消灭”掉这硕大无比的三明治，又要全神贯注于尤努斯语速快、口音重、逻辑缜密的话语，实在是勉为其难。所以自己只得把三明治搁在桌上，任由它凉却。

我俩又言归正传。过去七年，尤努斯一直在孟加拉国试验推行社会企业模式，尤其是与法国食品业巨头达能（Danone）合建工厂，生产高营养酸奶。度过初期的不稳后，如今的合资厂经营已然步入正轨，其目标是为当地社区创造约1600个工作岗位。尤努斯说自己如今忙于筹措3500万美元资金，为的是在另外七个国家创办企业，他希望

这种模式可以得到广泛“复制”。“我们这是在播洒种子，”他说。

海地（Haiti）将是其中一个受益国，如今它仍在努力从2010年的地震中恢复元气。尤努斯其中的一个项目就是与巴西食品公司（Brasil Foods）合建家禽养殖厂，巴西食品公司是巴西特大型鸡肉加工厂。了解养殖厂的来龙去脉，就可以洞察尤努斯的创新思维、公关能力以及创业动力。

尤努斯说自己建厂的想法源于自己在海地参加的一次晚宴，他获悉当天所吃的全部食物都从国外进口（这事关国家尊严）。他告诉我随后发生的事，采用的叙述方式在这次采谈中多次运用，这种方式颇具个性：他说一段长长的话，多用第一人称“我”，然后把对方好好地启蒙一通。

“我问对方，‘为啥用进口食物招待我们？难道你们自己啥都不生产吗？’”“‘我们自己生产很少，甚至连盐都需要进口。’”

“我说，‘为何会如此？海地是岛国，四周遍地是盐……只需抽取海水晒干就能获得盐。我们孟加拉国也是用这种方法提取盐。’”

对方随后告诉他鸡蛋是从多米尼加共和国（Dominican Republic）进口。“我就说，‘多米尼加共和国与你们的国家生活在同一座岛上，对方如果能出产鸡蛋，你们为何不能？’”

他对我说，说到这里时，他突然记起巴西食品公司迫切希望与他合作之事，于是立刻萌生了合作建厂的想法。

社会企业似乎完美无缺，但我暗示他潜在缺点是企业若想达到一定规模，就必须仰仗很多乐善好施的富有投资者（或公司）。愿意促成此事的投资者是否很多？

他长篇累牍地回答我，但似乎并未真正解决这个重要问题。他说，经济学理论把人类异化成一意孤行的“赚钱机器”。他希望“开启一扇大门”，以帮助人类展现出人性善的一面。

我问他资本主义制度好吗？他回答说：是的，但“这样的资本主义制度只靠一条腿走路——极不稳定，容易陷入困境，没有很好的回

旋余地。”资本主义制度需要添加人道主义的另一条腿。

. . .

我又回到最初的问题上：从投资者那儿筹措来的资金多吗？他说已有数十亿美元注入基金会，基金会再把钱捐给慈善机构，慈善机构再去行善事，但并不象社会企业那样能循环利用资金。这构成了“巨额资源”。另一资金来源是企业合作伙伴，我建议它们只要定期捐赠少量钱，就能提升其履行社会责任的良好形象。

他说，媒体记者指控他与达能在孟加拉国合建工厂时，被对方利用了。他的答复是他自认为是利用了达能——因为在那之前，全世界都还没真正理解他社会企业的理念。“与达能合建工厂后，大家才真正了解！”

他瞧着我一口未吃的三明治。“你竟然没吃！”他说，然后大笑起来。

我转向另一敏感话题——学术界就小额信贷在经济发展中的作用争得不亦乐乎。虽说小额信贷仍有众多的拥趸，但最新研究——如大卫·鲁德曼（David Roodman）的著作《尽职调查：对小额信贷的苛刻调查》（Due Diligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance）——暗示几乎没啥证据可以证明小额信贷能有效减少贫困。

我本以为尤努斯会为此大发雷霆，但他的反应很有分寸。他说，没有人提出小额信贷“扼杀穷人”，因而应该叫停。有意义的问题是如何不断改进小额信贷的做法。“这就好比银行，就因为银行造成了金融危机，所以应该关掉它们？不能这样。同样，为穷人量身打造的乡村银行难道不应该继续开办下去吗？如何更具组织性、更为正规地管理小额信贷银行才是问题的关键。”

我俩定的采访时间即将结束。我问已过古稀之年的尤努斯，是否还能满世界奔波？他笑着答道，“我乐在其中，我所做的事很有意义。听众愿意围坐在我身旁，倾听我的观点，久久不愿离去，这就是明证。年轻人都激动踊跃——这就是我乐之不疲的原因所在。年轻人

都积极投身这项事业。”

尤努斯似乎为了强调自己依然精力充沛，于是“转战”另一场约会——就在10英尺开外的那张桌子——马不停蹄地投入到另一场愉快活泼的会谈中。

我手拿账单，服务员问我是否需要打包。我一方面惴惴不安于浪费大好的美食，另一方面又愤愤不平于拎着凉结成疙瘩的三明治离开四季酒店休息室。但最终还是自尊心战胜了社会责任，我并没有拎走三明治，恐怕尤努斯不会赞同我的做法。

四季酒店
纽约州纽约市东第57大街57号
邮编：10022
多层鸡肉三明治：24美元
圣培露（San Pellegrino）苏打水：8美元
Voss静水：8美元
总计（包括税及小费）：53.55美元

末日博士鲁比尼

“末日博士”鲁比尼是少数几个真正预测到银行业即将大崩盘的经济学家之一，他的影响力已经超越了商业界，甚至深入好莱坞。

吉莲·邰蒂

2010年5月7日



时间还不到早上8点，但纽约翠贝卡区超级时髦的苏荷大酒店(Soho Grand Hotel)感觉已经像电影场景一般。恢弘的酒店大堂被混泥土立柱、金属雕像和巨大的皮质沙发所占据，懒散坐在沙发上的人儿美丽优雅，甚至有种不现实感。

在这里与一位学院派经济学家共进早餐有点奇怪。但话说回来，鲁里埃尔·鲁比尼也不是一般意义上的学者。没错，直到3年前金融危机爆发之前，他大部分职业生涯都在分析经济形势、撰写相关书籍，包括1997年出版的《宏观经济》(Macroeconomy)和2005年出版的《新国际金融结构》（New International Financial Architecture，合编）。他还发表了一系列以银行业弱点为主题的演讲，其极其阴郁的论调，为他赢得了“末日博士”的外号。

但2007年，这一切发生了出人意料的改变。金融危机爆发，几乎

是一夜之间，全世界意识到鲁比尼是少数几个真正预测到银行业即将大崩盘的经济学家之一。今天，世界各国的政策制定者不愿意放过他的每一句话；他的演讲会引得记者蜂拥而至，只为聆听他的最新预测。而客户为了获取他咨询公司——鲁比尼全球经济咨询公司(Roubini Global Economics)——的分析报告而支付高额价钱。

他的影响力已经超越了商业界，甚至深入好莱坞：在《华尔街：金钱永不眠》(Wall Street: Money Never Sleeps)一片中，他露了一会儿脸，扮演他自己。这是奥利·弗斯通(Oliver Stone)为上世纪80年代自己同名电影拍摄的续集，当时那部电影对市场的疯狂失态大加嘲讽。鲁比尼还出现在纪录片《监守自盗》(Inside Job)中，该片由马特-戴蒙(Matt Demon)旁白。他甚至成为了某种知识分子明星：他在Facebook主页上贴满了他参加明星汇集派对的照片，通常都在一群美女的簇拥下。（“她们爱的是我美丽的心灵……我长得难看，但她们被我们的头脑所吸引，”去年他向一位八卦专栏作家表示。）

8点还差几分钟的时候，51岁的鲁比尼现身酒店大堂，这位曾经的书呆子、今天的大众情人身穿黑色牛仔裤，浅黄色衬衫，领口敞开。这身打扮与酒店的装修风格完美融合。唯一的不和谐音符就是他那双棕色的皮鞋——磨损到了令人震惊、有点目中无人的程度。是因为他太睿智了，不会为给鞋子打蜡这样的小事儿操心吗？或者他只是自信到压根不关心鞋子难不难看？无论是哪一种解释，这双鞋子都让这位著名的经济学家具备了一种独特的艺术家气质。

他有些笨拙地瘫坐到巨大的皮沙发里，并解释说这个时髦的场所离他家很近。“我住的地方离这儿只有五分钟路程，”他耸了耸肩，看我的眼神有些警觉。他的眼睛是深棕色的，有点像西班牙猎犬。侍者拿来了早餐菜单，酒店提供的都是一些极简而流行的餐点。我点了菜肉馅煎蛋饼（只用蛋白）、意大利浓缩咖啡和大豆蛋白活力饮；鲁比尼点了格兰诺拉麦片、果汁、酸奶和一杯拿铁，尽管他看上去对食物丝毫没有兴趣。

“当名人是什么感觉？”我问道，想知道他是不是自鸣得意。他做了个鬼脸。“名人不过是噪音，”他小声嘟哝道。“人们谈论起我的时候就好像我是平白冒出来的一样，好像这么些年，我都孤身一人蹲在某处的一间小办公室里，完全默默无闻，接着却突然出了名。但这根本就不是事实——我当经济学家已经有二十年了！”

他愤愤不平地回顾了自己职业生涯的种种细节。这是不同寻常的一生。1959年鲁比尼出生在伊斯坦布尔，父母都是伊朗的犹太人。他早年在伊朗生活，后来搬到意大利，在那里读书上大学。之后又搬到美国，在哈佛攻读经济学博士学位，他在耶鲁和纽约都教过书。鲁比尼会说意大利语、希伯来语和波斯语。他说他最终感觉到自己到了美国“是在大约15年前，我开始用英文做梦”。这段时期内，他还先后供职于国际货币基金组织(IMF)、美联储(Fed)、世界银行(World Bank)、美国白宫经济顾问委员会(White House Council of Economic Advisers)和美国财政部(Treasury)。最后创办了自己的咨询公司。

没错，以简历来看，鲁比尼可不是个无名小卒。但在2006年秋天时，鲁比尼还不是个家喻户晓的名字。当时世界经济和信贷市场欣欣向荣，鲁比尼却在IMF发表了一场长篇演说，警告称“美国将有可能遭遇千年不遇的住房市场灾难、石油危机，导致消费者信心急剧下滑，最终陷入深度衰退”，同时“住房拥有者将无力偿付住房抵押贷款，全球范围内将有数万亿美元的抵押贷款支持证券崩盘，全球金融危机将不寒而栗，陷入停滞”。这是个大胆的预测；大胆到许多政策制定者和经济学家觉得鲁比尼是不是有点疯癫了。

事实上，2007年1月，鲁比尼出席达沃斯世界经济论坛(World Economic Forum)时做出了类似的预测，当时他的警告被普遍忽视。我第一次遇见他也是在这个纯净的瑞士山间度假胜地。我记得非常清楚。在那之前的几个月里，我也开始写一些关于复杂金融操作之危险的文章（尽管远不如鲁比尼的有文采和引人注目），而这几篇文章引起了聚集在达沃斯的一些乐观派的抨击，他们指责我“危言耸听”。尽

管我们之前从未谋面——而且在那之后也没说过几次话——但在一家拥挤的瑞士酒店的阳光午餐会上，鲁比尼为我的文章极力辩护。我告诉他那次我很感激他；那时候敢于直言的灾难预言家寥寥无几。

“我记得，”鲁比尼笑道。他接着又愤愤地回忆起迈克尔·刘易斯(Michael Lewis)在达沃斯论坛期间撰写的一篇专栏文章。刘易斯是广受赞誉的华尔街研究著作《骗术扑克》(Liar's Poker)的作者，最近又出版了《大空头》(The Big Short)一书。在那篇文章中，刘易斯给鲁比尼这样的灾难预言家贴上了“胆小鬼”和“笨蛋”的标签。“一些人改变了他们的看法，这是非常惊奇的事，”鲁比尼说道，又尖酸地补充说现在“有很多人在当事后诸葛亮”。

为什么银行体系会在2007年失控？鲁比尼与经济学史教授斯蒂芬·米姆(Stephen Mihm)合著了《危机经济学》(Crisis Economics)主题就是银行业的崩盘，这本书试图回答上面的这个问题，并就如何纠正这种局面提出建议。乍一看，这本书所覆盖领域，与经济学家大量生产出的其它“信贷紧缩启发”书籍很相似。不过，这本书的独特之处在于，和几乎其他所有经济学家不同——大概只有国际清算银行(BIS)的威廉·怀特(William White)和克劳迪奥·博里奥(Claudio Borio)除外——鲁比尼可以宣称自己在灾难爆发之前就猜对了。于是我问道，是什么让他如此肯定自己是正确的。这时候我们那不太丰盛的早餐被端到了皮沙发旁的矮桌上。唯一的亮色就是用来装饰我那杯大豆蛋白活力饮的一颗硕大的草莓。

“我花了十年研究新兴市场，我知道有些模式会一而再再而三的重复，”他解释道，“泡沫就和火一样，要有氧气才能继续燃烧……当你发现已经没有氧气时，形势就会发生变化。”说得更具体一点，到了2006年的夏天，鲁比尼已经看出住宅市场到顶了。他由此相信，整个体系即将崩盘，因为抵押贷款的数量实在是太多了。

金融危机之后，鲁比尼仍在继续警告世人。2009年初，他指出，银行业危机或许尚未结束。他还认为，有20%的可能性会出现双尾衰

退，因为美国经济增长将极度疲软。事实上，美国经济复苏的速度超过了他的预期，而银行股价也出现回升。这一切让他的竞争对手感到幸灾乐祸，心想鲁比尼对于2006年的预测不过是运气好罢了。但他反驳称，现在就判断全球经济真的已经步入复苏轨道仍然为时过早。而且，他最近的预测中至少有一条是正确的：过去几年，他一再就尾随主权债务的危险提出警告。他特别指出希腊的闹剧反映出西方世界面临一个更大的问题，因为各国政府似乎并没有意愿去解决呈螺旋状增长的政府债务。

“眼下美国真正令我担心的是现在出现的这种（政治）僵局，”他表示，并指出这种僵局使得美国政府无法做出必要的艰难决定。“英国也有同样的问题。政府并没有削减开支或增加税收的真正意愿。”其结果是，“政府很可能会为了解决财政赤字而不断增印货币”，最终导致通胀。

为了抗击这些风险，鲁比尼希望政策制定者们能够摈弃政党分歧展开合作，并跳出古老的“左派”或“右派”的思维定势。“上世纪六七十年代，我在意大利长大，那是一个社会动荡的时代，连十几岁的青少年都投身政治。那时候我的立场要更加中间偏左一些，”他说道，一边搅拌着加了糖的拿铁，形成优雅的棕色和白色漩涡。如今，他在经济问题上是“中间派”，因为他认为在危机期间，政府应该拿出钱来支持金融体系，这种观点是与凯恩斯主义经济学的理想相一致的——但他也认为当危机结束后，政府应该恢复自由市场手段，而这让人想起了所谓的“奥地利经济学派”。“凯恩斯学派和奥地利学派正展开一场激烈辩论。但我务实而变通。关键问题完全在于时机。”

那么现在他会建议人们把资金投向何处呢？他自己又是怎么做的？他看上去有点忸怩作态。“这辈子我从未买过任何一只股票、债券或是货币。我自己那40.1万美元（养老金和储蓄）都投在一个被动基金中——百分百的股票投资，一半美国股票，一半美国之外的股票。过去几年里我其它所有的额外收入都是现金持有。在未来某个时

刻我将把这些钱投入风险更高的资产，但不是现在。”我指出，这种谨慎的态度似乎是典型的末日博士做法。他没有认同。“末日博士作为一个外号很可爱，有段时间我也确实很喜欢这个外号，但现在我一直说自己是现实主义博士。”

换言之，鲁比尼现在希望被看作能够贡献建设性意见的智者，而不是灾难预言家。事实上，我们会面的当天，他刚刚为英国《金融时报》撰写了一篇专栏文章，敦促欧洲允许希腊进行债务重组。而且他刚刚从华盛顿回来，在那里与一群西方国家的资深财政部长与央行行长进行了会面。“对我来说，重要的是，当我写出一些东西的时候，人们会听我的。我将我的智慧提供给大家，无论他们是否认同。”

他把酸奶一股脑倒到麦片里的时候，我切入正题。这种高尚的经济“智慧”如何与他的新晋名人身份、为八卦专栏关注的状态共存呢？“名人身份已经成为一种负担，”他叹了口气，“你被占用的时间更多了。人们认为飞来飞去很拉风。但不是这样的——即便你乘坐商务舱，住在顶级酒店，你还是离家十万八千里。”他估算自己每年有三分之二的时间在路上；毫无意外，这本新书的大部分就是在飞机上写就的。

我指出，他的一些对手可能很难对于他那种必须住在豪华酒店的“窘境”感到同情。事实上，许多人大概会有一丝嫉妒，他们看到的是金钱、名望和派对（最近鲁比尼在网上贴了一些在加勒比海参加派对的照片，派对是俄罗斯大亨罗曼·阿布拉莫维奇(Roman Abramovich)办的）。还有那些始终环绕在钻石王老五鲁比尼身边的迷人女性们，这又要怎么说？

“我只是一个普通人——我是活人呀！为什么所有人会对这一点感到惊讶呢？”鲁比尼反驳道，“和许多纽约人一样，我的生活有很多面。我收藏艺术品——我热爱现代艺术、电影……事实上，不久之后我就要去参加戛纳电影节了，因为我在两部影片中都有露脸！”

我表达了惊讶之情；住在纽约这个街区的电影明星们可能觉得这

根本就很“正常”。但对于大多数受过高等教育的学者可不是这么回事。然而，鲁比尼解释道，两部影片——斯通的《华尔街》和纪录片《监守自盗》——都大力强调了他在预测信贷灾难中扮演的角色。

我突然回想起我也曾经因为那部纪录片接受过采访，谈论复杂的信贷工具，这么看来我也有出现在记录片中啊。我们的对话和对话的地点开始呈现出一种超现实的特质；突然间金碧辉煌的苏荷大酒店看上去并不是一个谈论抵押贷款支持证券的奇怪地方了。三年前，我们还很难想象这些复杂的金融工具会有一天让好莱坞感兴趣。或是像鲁比尼这样的人会被当作先知来敬仰、或是去戛纳参加派对。

我结了账。鲁比尼一直在说话，几乎没有怎么动食物。他整理了一下衣服，我们慢慢穿过被混泥土、玻璃和钢铁环绕的大堂。“你一定要到戛纳来！我们俩可以组成一对，书呆子和女书呆子！”他说道，并为自己这种古怪的想法大笑起来。我也因为他这种富有感染力的热情而笑了起来。他离开后，我开始查看自己的日程安排；我能从中挤出一周来去参加戛纳的首映式吗？我应该这么做吗？我从来没有觉得主权债务危机和债务抵押债券(CDO)会这么有意思。

“蛮荒”经济学教给我们什么？

2007年，特立独行的纽约经济学家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布(Nassim Nicholas Taleb)出版了一本广受关注的书《黑天鹅》(The Black Swan)，在书中，他敦促投资者为罕见事件的到来做好准备。这些事件罕见到在发生之前几乎是难以想象的。他预言，这些所谓的“黑天鹅”或许会让市场大吃一惊。

然而，对于鲁里埃尔·鲁比尼而言，“黑天鹅”的概念并无助于反思当前的信贷紧缩局面。他更喜欢把过去几年的戏剧性变化比喻为一组“白天鹅”，意指它们所遵循的模式并不是那么罕见，因为最近一段时间里，这种模式在世界各地已经上演过多次。

这种说法大概会让西方的观察人士感到诧异，毕竟近年来美国和欧洲大部分国家都没有经历过主权债务危机和金融崩盘。但鲁比尼认

为，要了解当前这场危机，关键在于把目光放到西方世界之外，向新兴市场望去。新兴市场已经历过众多危机。现在到了学生给老师提供建议的时候了。更具体地说，希腊、葡萄牙和西班牙等国家（甚至包括美国和英国）应该通过向经历过危机的地区学习——例如墨西哥、韩国和阿根廷——并分析应采取哪些行动。

鲁比尼并不是唯一希望反思“发达”国家与“新兴”国家间关系的经济学家。过去一年里，一个令人震惊的变化就是，西方国家的债务负担变得如此沉重，以至于它们目前的财政基本状况看上去比许多非西方国家都要糟糕。举例来说，巴西、俄罗斯、印度和中国的债务与国内生产总值(GDP)之比分别是57%、6%、85%和22%。而日本、希腊和意大利的这个比率都超过了100%，就连美国和英国的比率都可能很快达到100%。

这彻底颠覆了过去的传统智慧，而且这种趋势貌似还将继续。西方国家现在债务堆积、增长停滞；而许多新兴市场国家如今的增长速度都要超过西方国家，而且近年来在财政政策上也更加审慎。

纽约苏荷大酒店，大堂吧

1杯双份意大利特浓咖啡 8美元

1份格兰诺拉麦片 9美元

1份原味酸奶 2美元

1份菜肉馅煎蛋饼 16美元

1份豆奶活力饮 9美元

1份拿铁 6美元

大份萨拉托加果汁 8美元

共计（包括服务费）：58美元

科技

比尔·盖茨

盖茨：我不记得曾经发生过微软‘挤压’苹果的事。好好想想：到底是谁投资了苹果公司，让它们渡过难关？哼！那就是我们微软公司。

吉迪恩·拉赫曼（Gideon Rachman）

2010年11月16日



我坐在酒吧的凳子上，金属圆桌对面坐的是世界第二富比尔·盖茨，他一边喝着健怡可乐（Diet Coke）、拿手抓着薯条吃，一边向我介绍着脊髓灰质炎疫苗（polio vaccine）的来龙去脉。如果比尔·盖茨不再到处捐赠他的财富，他仍将是世界首富。在给比尔和梅琳达·盖茨基金会（Bill and Melinda Gates Foundation，主要资助卫生、扶贫和教育事业）捐赠了280亿美元后，如今比尔·盖茨以个人财富540亿美元退居富豪榜次席。

尽管比尔·盖茨积累了巨额财富，但仍显得很谦卑。我们在他位于

西雅图郊区科克兰德（Kirkland）的办公室里碰头后，一起步行穿过马路来到了开在伍德马克酒店（Woodmark，当地一家漂亮的酒店）内的沙滩咖啡屋（Beach Café，音译）。这是个很惬意的地方，可以眺望华盛顿湖（Lake Washington）的风光，但我猜测盖茨选在此会谈主要是图方便而非纯粹享受美食。我俩坐在远离其他用餐者的酒吧区。盖茨穿着一件带拉链的亮白色运动衫上衣与淡绿色衬衫，下身穿卡其布裤子，50多岁的他仍显年轻，只是沙色的头发隐隐约约有几根白发。

服务员走过来后，盖茨点了蛤肉杂烩浓汤（clam chowder）、夹干酪与碎牛肉的三明治（cheeseburger），我也要了一份同样的三明治，还点了份蟹糕（crab dip），然后我俩就开始聊他在西雅图的生活，他告诉我仍然喜欢开车在西雅图市里兜风。盖茨不喜欢招摇过市，我对此很感兴趣，于是我就问他有没有奢侈一点的爱好，他回答说没有，并说他的爱好就是打桥牌，况且“全部的‘行头’只需一副牌”。于是我就问盖茨他算不算个苦行僧呢？他立刻提出异议：“不不不……我有漂亮的办公室，还有漂亮的家……可见我本人并不排斥好东西，我只是恰巧没有奢侈的爱好。”但就在距我们几英里的地方，坐落着他那幢集先进科技于一身的豪宅，据称价值1.25亿美元，豪宅里还包括了一座图书馆，馆顶上就写着摘自《了不起的盖茨比》（The Great Gatsby）中的某句名言。

盖茨向我讲述了微软的创建经过，也基本上与钱无关。1975年，在从哈佛退学、全身心投入到运算后，他创建了微软公司。“我决定退学并创办微软公司，并非是因为这是个赚钱的行当。我与保罗·阿伦（Paul Allen，盖茨儿时的伙伴、微软公司的合伙创建人）只是痴迷于个人电脑，而且我们很惊讶当时并无他人涉足这个领域……我俩开始着手处理最感兴趣的问题，还招了一些特别棒的员工……我们就这样占得了先机。”正如盖茨所言，财富几乎属于歪打正着的副产品：“真的是这样，你如果开发出了好的软件，推销它就并非如想象

中那样复杂……软件推销很简单；你竭尽全力地去做，回报肯定比付出多。”

我想盖茨的诸多竞争对手在听到他如此轻描淡写地讲述微软帝国的创建过程后，脸上一定会露出难以置信的神情。盖茨曾是出了名的“人见人打”的商人，而且在上世纪90年代中叶，微软被指控存在反竞争行为，最终在美国和欧洲被罚了几十亿美元。

我向他求证当时流行的说法——上个世纪90年代，高效而又无情的微软公司四处“打压”它的竞争对手苹果公司，即便苹果的铁杆粉丝仍坚信自家的产品设计得更棒。“我记不得它们被微软‘挤压’过，”盖茨哼着鼻子说。“我也不记得曾经发生过微软‘挤压’竞争对手这样的事。我们为它们设计相关软件，而且是在它们处境最艰难的时候。好好想想：到底是谁投资了苹果公司，让它们渡过难关？哼！那就是我们微软公司。”他轻蔑地笑着说。

上世纪90年代末，盖茨（当时他40来岁）开始把财富投入慈善事业，他的人生方向开始转轨，其咄咄逼人的形象也随之改变。“我记得有一年我捐了有160多亿美元。”他停顿了一下，随后含含糊糊（这可不是盖茨的说话风格）地纠正说，“我觉得应该是2000年：捐款可能甚至有200亿美元。”从那以后，他就不断地捐出个人财富，而且还全力说服其他一些富翁——甲骨文公司的拉里·埃里森（Larry Ellison of Oracle），CNN的特德·特纳（Ted Turner）以及纽约市长迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）——把个人大部分财富捐出来做慈善。

盖茨若有所思地说：在如此年富力强的年龄就作出投身慈善的决定，有些人可能会接受不了。“他们会说出各种理由来推托，原因是：不管你是怎么赚来的钱，说明你曾经是赚钱的行家里手，对现在的行当也是轻车熟路……所以说转向一个全新的领域是相当困难的，而且这有点逼迫自己赶紧考虑身后事的感觉。”

就盖茨而言，他的家庭本身就有很好的慈善传统。他已过世的母

亲玛丽就曾是国际联合劝募协会西雅图分会（the Seattle branch of the United Way International）的负责人，国际联合劝募协会是一家大型的慈善机构。他的父亲老比尔（如今已84岁高龄）也是一位热心肠的慈善家，目前正在华盛顿州四处奔走，呼吁向富人征收高税率。最重要的是：盖茨的妻子梅琳达（盖茨与她结识于微软公司，并于1994年缔结连理，他们共育有三个孩子）同样积极投身慈善事业。如今基金会墙上悬挂的各式匾额明白无误地诠释了什么叫“比尔和梅琳达·盖茨基金会”。

2008年，盖茨担任了微软非执行董事会主席（non-executive chairman）一职，如今他把绝大部分时间放在基金会。但他说，“我如今花在基金会上的时间，与我‘转行’做慈善前的10年里一样多。”他停了一会儿，然后接着说：“当然我现在呆在基金会的时间比不上我20来岁、30出头那阵子，那时的我没有任何休假，晚上也基本不回家，真到了痴狂的地步。”那几年，当亿万富翁、投资大师沃伦·巴菲特（Warren Buffett，如今是盖茨的密友、桥牌搭档以及盖茨基金会的主要捐赠人）想要拜会盖茨，刚开始微软的这位大忙人日程安排太紧，硬是没挤出时间来。“那时候我实在太忙了，会见巴菲特这样的事，我压根就没时间做。”于是我立刻暗示性地问他：你没有社交生活？盖茨纠正我说：“不，我记得曾有个周日晚上，我回家陪我父母，但我只是不去约见那些投资界的生面孔。”

盖茨可能已经不像以前那样是个工作狂，但很显然，他的全部注意力已被医学界的挑战（他的基金会正全力以赴）所吸引——尤其是努力研制治疗疟疾与艾滋病的新疫苗，以及通过接种疫苗根除脊髓灰质炎。看得出来，侃侃而谈疫苗研制的时候似乎就是他最开心的时刻，他说话时，双臂交叉于胸前，坐在凳子上前后轻颠，一副得意的样子。但他的话又常常被自己突然间的开怀大笑所中断。当他讲述那位首先发现疟疾是由蚊子传播的大英帝国驻印度的军官时，禁不住咯咯直笑：“你知道吗？老伙计罗斯少校（Sir Ronald Ross）驻在印

度，正坐在屋外，基本上无所事事，但他是大英帝国军队的一分子，突然间他豁然开朗，嗨嗨！原来传播（疟疾）这玩意儿的元凶不是沼泽地的瘴气，而是蚊子叮咬所致。”

对科技的激情曾让微软所向披靡，如今它正被用来寻求医学突破。我问盖茨开发软件与研发疫苗两者是否有相似之处。“当然有啰，”在啜了一口可乐后，他回答道。“相似之处就是全力支持绝顶聪明的人解决你所认为重要的问题。”他接着说，主要差别就在于需要不同的忍耐度。开发软件时，你知道它3、4年后是否还能适用……但我们现在做的很多事更多的要以5至10年的时间为考量，如今正在研制中的疟疾疫苗就是个例子。”

对于正在进行的研制艾滋病与疟疾疫苗的各个层面的研究工作，盖茨说得头头是道，意犹未尽，然而他未受过任何医学培训。在聊到最新的医学成果时，我问他是否会有力不从心的感觉。他向我投来一丝难以置信的眼神，并且说，“没有过，因为我拜读了各种相关材料，我也了解了想要了解的一切。此外，我专门还向该领域的专家请教，他们很透彻地作了讲解。所以我了解了很多免疫学的相关知识，这是个极其有趣的领域，”他神情得意地说，接着吃了一口三明治。

盖茨基金会的一个突出特点是它的援助重点已经走出了美国本土，尤其在非洲与印度。基金会有个专门针对美国教育改革的计划，但最多的援助资金是支持世界最贫穷地区的医疗和发展事业。盖茨一锤定音的决定用了堪比经商的效率。“每个人都想尽力发挥每块钱的作用来改善民生，相比那些基本状况好很多的地区，在贫穷国家做这些效果要好得多。”

但是，该如何回应那些坚称对外援助资金使用效率低，盖茨这么做实际上是让钱打水漂的说客？虽然盖茨说话语气温和，但回答得斩钉截铁。“要我说：如果那些批评者真是发自肺腑，那他们应该做的是：从心底里认同援助，然后再分门别类予以具体甄别……没有人会把钱送给扎伊尔的独裁者蒙博托（Mobutu in Zaire），担心他肆意挥

霍，但那是一种冷战思维。”另一方面，还有很多“对外援助成功的事例，它们确实发挥了无与伦比的作用”。他如数家珍一一列举：“绿色革命、大规模减少饥饿、防止饥荒……接种疫苗的显著成就……从每年有2000万儿童死亡降至约8百万，免疫疫苗居功至伟。”至于如何预估有些人的反对意见——说此举只会导致人口增长失控，从而加剧贫困，盖茨说研究表明婴儿死亡率越低、身体越健康的家庭越不想多要孩子。因此他的疫苗接种与脱贫计划事实上是在帮助防止人口失控，而不是起反作用。

盖茨作出的决定和援助的项目难免会有各种各样的政治考量。但与乔治·索罗斯（George Soros）不同的是，盖茨极力避免成为政治上有争议的人物。

但是，当我俩谈到中国惊人的发展速度与势头时，我只是依稀感觉他的政治立场，而当我暗示有些人可能视之为某种威胁时，盖茨顿时情绪激动：“如果你所关心的不是美国就是英国在这个世界上的相对国力，那么中国的崛起无疑是个巨大威胁，”他略带讥讽地笑着说。“就拿美国来说吧，1945年它的实力达到了顶峰。”从那以后，他又指出，其它欧洲和亚洲国家得以恢复，已变得更为繁荣。但盖茨又说，“即使我全盘否定中国的发展，我想我依然够不上是个合格的民族主义者。”相反，在谈到一个更加富裕的中国能给世界带来的诸多好处时，盖茨变得激动不已。“我觉得，中国科学家研制治疗癌症的新药是件好事。想想看，如果我的孩子得了癌症，我才不会在意标签上写的是不是‘中国制造’呢！而且，我们有望聘请到中国科学家来研制相关疫苗以及研发能源技术。”

但盖茨还对环境状况忧心忡忡，所以我问他中国的快速工业化是否会加剧环境灾难。他的本能反应同样是借助技术解决：在不付诸于战争的前提下，上上策是能找到能源生产的革新办法。”他十分看好太阳能与核能，并且嘲讽起那些抱怨中国能源需求快速增长的批评者——“我的意思是说，目前中国的人均实际能耗（energy per capita）

才是世界的平均水平，批评者凭什么这样胡说八道！现在的气候问题是怎么造成的？美国人的人均能耗是世界平均值的4倍，英国人是2倍。但现在中国人才消耗了平均水平。”

他又是义愤填膺又是好笑地摇着头，平生第一次，我认为自己看到了一个口若悬河、滔滔不绝的比尔·盖茨，一个精力旺盛、挑衅十足、幽默与睿智集一身的比尔·盖茨。但是，正当他准备接着刚才的话题继续说时，服务员端来了咖啡——盖茨刚才就没要，是我点的浓咖啡（espresso，毕竟这是在西雅图）。服务员离开后，盖茨又回到中美关系这个敏感的话题，但这时他的话速明显慢多了，说话也更谨慎了。

喝完浓咖啡后，我要求买单。取出信用卡时，盖茨看着我，显得有点逗。“你真想买单？”他说。“我带钱了。”

对此我并不怀疑。但按规矩应该由《金融时报》买单。这一次我们就不劳驾比尔·盖茨破费了，毕竟愿意接受他破费的大有人在。

比尔·盖茨：从程序员到慈善家

亚历山德拉·科格伦（Alexandra Coghlan）

1955年，威廉·亨利·盖茨三世（William Henry Gates III）出于华盛顿州西雅图市。他的母亲是位教师，父亲是律师。在家里三个孩子中他排行老二，有一个姐姐和妹妹。

1968年，就读于私立湖滨中学（Lakeside School）。他的编程才能让他赢得了为学校编排课表的美差；在后来与人合著的《《拥抱未来》（The Road Ahead）一书中，盖茨坦承他曾修过改程序密码，以便他能到女孩最多的课堂听课。

1973年，在SAT（美国大学入学标准化考试，相当于中国的“高考”）考试中取得1590分（满分是1600分）的高分，并被哈佛大学录取。

1975年，盖茨与儿时伙伴保罗·阿伦（Paul Allen）合开了一家公

司，并向MITS公司（世界首台个人电脑生产商）兜售他俩共同编的程序设计语言（programming language），并给公司取名“微型软件”（Micro-Soft）。MITS公司以3000美元（版税另计）的价格买下了他们编的程序。“微小软件”改名为“微软”（ Microsoft），销售额突破了百万美元。同年，盖茨从哈佛退学。

1980年，与IBM高管商谈转让所开发软件的相关合同，用于新推出的IBM个人电脑（personal computer）上。

1983年，盖茨为微软书写了正式的、也是最后的代码行（line of code for），用于TRS-80 Model 100型笔记本电脑。

1986年，微软成为上市公司，股票首发价为21美元。

1987年，《福布斯》杂志（Forbes magazine）把盖茨评为有史以来最年轻的自力更生型亿万富翁；这年他31岁，个人财富达12.5亿美元。同年，盖茨邂逅他未来的妻子梅琳达· 法兰奇（Melinda French），当时她是微软的一位业务主管。

1994年，盖茨花费3080万美元巨资购入达芬奇（Leonardo da Vinci）的手稿Codex Leicester，同年设立威廉·H·盖茨基金会（William H Gates Foundation）。

1995年，荣登《福布斯》富豪榜首富，并连续蝉联13年。

1995年，出版首部专著《拥抱未来》，在《纽约时报》（New York Times）畅销书排行榜上连续7周位列榜首。

1996年，盖茨与家人搬入耗资5400万美元、可直接眺望华盛顿湖的量身定制的豪宅。

1998年，出访比利时，被社会活动分子诺埃尔·戈丁（Noel Godin）用奶油馅饼击中脸部，戈丁说自己的行为是对“反对等级权力”的抗争。

1999年，盖茨的个人财富超过1000亿美元。威廉·H·盖茨基金会正式改名为比尔和梅琳达·盖茨基金会（Bill and Melinda Gates Foundation），并把主要精力放在国际卫生项目。

2000年，从微软首席执行官位置上退休。

2004年，欧盟委员会指控微软存在反竞争行为，并开出了6.27亿美元的罚单。

2005年，英国册封盖茨荣誉爵士（honorary knighthood）称号，以表彰其对英国所作的贡献。昆虫学家把原产于哥斯达黎加（Costa Rica）一种名叫“Eristalis gatesi”的花以他的名字命名。

2006年，宣布逐步退出微软的决定，专注于慈善事业。沃伦·巴菲特（Warren Buffett）宣布将在未来30年里捐出价值310亿美元的股票。

2007年，盖茨“最终”从哈佛毕业；哈佛授予其荣誉学位。

2008年，全世界使用微软Windows操作系统的电脑预计达到10亿台。盖茨不再介入微软日常事务管理，但仍保留非执行董事会主席一职。在作出一系列捐赠后，个人财富估计为580亿美元，并从《福布斯》富豪榜上跌至第三位。

2009年，盖茨重登《福布斯》财富榜首富。

2010年，卡洛斯·斯利姆·埃卢（Carlos Slim Helú）登上《福布斯》财富榜首富位置，盖茨屈居次席。比尔和梅琳达·盖茨基金会各种捐赠额总计已超过220亿美元。

沙滩咖啡屋

华盛顿州西雅图市科克兰德伍德马克酒店（Woodmark Hotel）

蟹糕：10美元

一杯杂脍（Cup chowder，一种用鲜鱼与咸肉、洋葱等煨成的食品）：10美元

健怡可乐：10美元

冰水

两份传统做法的夹干酪和碎牛肉的三明治：28美元

浓咖啡：3.25美元

总计：61.25美元

“盗版王”金德康

FT亚洲版主编皮林：金德康创办的Megaupload鼎盛时期约占全部因特网流量的4%，每天用户多达5000万。他因网络盗版被美国政府通缉。

戴维·皮林

2013年05月20日



金正恩（Kim Jong-eun）并非这个世界上从自己隐秘王国对美国进行言语诋毁的唯一反派，金德康（Kim Dotcom）也是如此，这位因特网大鳄受到美国司法部（US Department of Justice, DoJ）指控，理由是他怂恿大规模网络盗版行为。只有一点是例外，他的隐身地是摩多郡（Mordor-on-the-Shire），即众所周知的新西兰。与北韩领导人不一样的是，在许多人看来，金德康更像是卡通英雄，而非卡通反派。

本人相约与他共进午餐，地点就在奥克兰（Auckland）郊外占地60公顷、年租金2400万美元的豪宅里。金德康有多种称谓——“黑客之王”、“邪恶小丑”。39岁的金德康去年保释出狱后一直避居于此，他是文件共享网站Megaupload创始人，Megaupload如今已经关闭。

金德康正在努力抗辩，以避免自己和六位下属被引渡到美国；他被美国政府通缉，罪名是美国联邦调查局（FBI）指控他因大肆网络盗版行为而非法获利超过1.75亿美元。他的指控包括侵犯版权、诈骗以及洗钱，最高刑期可判50年监禁。

鼎盛时期的Megaupload约占全部因特网流量的4%，每天用户多达5000万。根据检控方的说法，很多是非法下载的电影、音乐以及游戏。金德康的律师坚称服务供应商不能因第三方行为而受到起诉。

该案例成为当前一场如火如荼争论的焦点——如何划清网络自由与保护知识产权之间的界限。YouTube等网络服务供应商受到“避风港条款”（safe harbor” legislation）的保护，该条款规定网络供应商若不知晓侵权资料的存在，而且被告知侵权后迅速删除相关资料，则无需承担侵权责任。美国立法机构试图用《禁止网络盗版法案》（Stop Online Piracy Act）来堵住相关法律漏洞，但在公众铺天盖地的反对相关声浪中撤销该法案。

就在《禁止网络盗版法案》胎死腹中的同一周，金德康遭到起诉。他发现自己与亚伦·斯沃茨（Aaron Swartz）及阿桑奇（Julian Assange）等人一样，成为最新卷入网络自由争论的网络名人。亚伦·斯沃茨是计算机编程师以及网络活跃分子，今年自杀身亡；而维基百科创始人阿桑奇同样面临引渡威胁。

于是，在清新四月的一天，我自己驱车30分钟，穿过一片满是蕨类植物与棕榈树的温带森林，前往奥克兰北部。我把车停在古色古香的石头门房外，上面标有“德康府邸”（Dotcom Mansion）的字样。一个身穿黑色衣服的保安现身，打了个电话后按下了开门按钮。大门向两边缓缓打开。车沿着一条砾石小路而上，绕行于陡坡草坪，草坪用8英尺高的字母摆出“Mega”的字样，这是金德康新成立的企业。（2012年元月，Megaupload的一切活动遭冻结，价值约5000万美元的资产遭查没。）另一位身穿黑色衣服的保安在豪宅外热情接待了我们，并把我引进屋内。

房屋的内墙刷成了白色，但多数家具为黑颜色，窗帘以及哥特式树形灯也是黑色。屋内摆放了一张扑克桌与一座16英尺长的鱼缸，到处是皮革与铬合金制品，甚至酒馆风格的足球桌的队员都镀上了铬。

. . .

金德康大步走进屋，他人高马大，身高6英尺7英寸高，体重达165公斤。他浑身上下也是黑色行头：宽松的黑色马甲、黑色衬衣、松松垮垮的黑裤子、黑色卡骆驰鞋（Crocs）。“我喜欢简约型服饰，所以我有100件黑羊绒背心、100条黑裤子以及100件黑衬衣，”他以略带德国口音的英语说道。“黑色效果好，自己不显得那么粗壮，”他补充道，并用手势示意自己硕大的体型。他说话声音柔和，甚至可以说是温文尔雅。心情愉快时，就会笑得很爽朗。

走在他身旁的是他的两个孩子（他共有五个孩子），和他比起来，他们显得异常瘦小。最大的孩子今年6岁。他的妻子面带灿烂笑容欢迎我们，她是一位菲律宾前模特，金得康于2007年在马尼拉一家夜总会结识对方。我们一起走到院子里，那儿已经摆了一张长条桌，桌上的餐巾整整齐齐地叠放着。颜色嘛，不用说，肯定也是黑色。

孩子们自己跑到豪宅里的某处迷宫玩耍去了。我问金德康去年元月警察突然搜查他家的情形，那事闹得可是满城风雨。他对我说，时间是清晨6:47分，两架警方的直升机突降他家草坪后，一场准军事行动开始了。参与行动的特警超过70人，甚至还包括新装最精锐反恐分队AOSR （Armed Offenders Squad）的特战队员，他们的行动得到美国联邦调查局全程视频监控。即便如此，搜了足足10多分钟时间，他们愣是找不到搜捕对象，金德康躲到了壁橱后面的阁楼秘室内。

去年六月，新西兰高等法院（New Zealand High Court）的法官裁定搜捕授权非法。去年12月，该法官还发现新西兰谍报机构一直在非法窃听金德康。“突袭本拉登（Osama bin Laden）时，美国投入了同样数量的直升机，只是特战队员稍少了些，”他轻蔑地说道。“整件事犹如一场大戏，把我宣传成策划犯罪活动的黑老大。”

这时来了一位女佣，在金德康面前放了一杯牛奶，又倒了两小瓶萨摩亚瓶装水（Samoa Water）。

金德康说自己的生活方式很容易让他成为美国政府的目标。网上到处是他携枪、飚车以及揽着半裸美女的照片。警察突袭行动查没的财产包括15辆奔驰车、几辆摩托车、一台劳斯莱斯幻影敞篷车（Rolls-Royce Phantom Drophead Coupé）、一辆1959款粉色凯迪拉克（Pink Cadillac）。“很容易把我这样的人宣传成恶棍，”他说。“原因就是我过分招摇。”

他妻子莫娜（Mona）与女佣再次现身，给我们端来了第一道菜。“我亲手做的，”莫娜羞涩地说，用手指着放着腌牛肉细丝的莴苣胡萝卜沙拉。我问这是否属于菲律宾菜。“不，我刚从谷歌上学来的，”她答复道。

. . .

金德康在德国北部的基尔（Kiel）长大，他的原名叫金·施密茨（Kim Schmitz），11 岁时爱上了游戏，不久之后又成了网络黑客（2005年他把名字改成了德康（Dotcom））。他母亲出生于芬兰，6岁时母亲带着他离开了父亲，因为对方是个施虐狂酒鬼。“我母亲不得不同时干三份活。她给人洗衣做饭，为的就是填饱肚子、付给起房租，”他说。我后来问他父亲是否还在世。“我对此并不关心，”他答复道。

青少年时期，他就能熟练破解花旗（Citibank）、美国国家航空航天局（Nasa）、五角大楼（Pentagon）等要害部门设置的防火墙。“那时候，这些机构并不设防，就象未锁门的宫殿一样，”他感伤地说道。“谁都能直接进去，随便翻看，可以为所欲为。”

他设计了一个骗局，通过给按分钟计费的在线聊天的假电话来获利，到1994年德国警方拘捕他时，他已经获利7.5万德国马克。他获得了缓刑。2002年，他再次遭逮捕，这一次的罪名是内幕交易，这在当时的德国法律文件中还是个空白。他逃往泰国，想以此避免遭起

诉，但与德国警方联手的泰国当局把他抓进了监狱。他选择回到德国，并签署认罪辩诉协议（plea bargain），从而获得20个月的缓刑，但他现在说自己当初的“有条件投降”是个大错误，因为他的敌人由此污蔑他是“职业罪犯”。

“你知道，本人这辈子从未上传与下载一部电影，”他说。“我都是出钱买网上相关资料。过去五年，光下载iTunes上的影视资料，我就花了2万多美元，本人不是盗版者。”但美国司法部（或称“小丑部”（Department of Clowns），金德康在Twitter上这么挖苦对方）并不这样看待。在众多指控他的证据中，美国司法部列举了多封电子邮件，清楚表明金德康属于蓄意侵权犯罪，其中引述了Megaupload首席技术官的一封邮件，“我们并非盗版者，只是给盗版者提供运输服务而已：）。”金德康说美国司法部缺乏幽默感。

他说，这是好莱坞向硅谷所发起战争的一部分。突然他中断了说话。“房子里是否有只鸡？”一点没错，一只大白鸡正昂首阔步穿过客厅朝我们走过来。“那是个序曲。你可以在文章中这样写道：我俩刚开聊克里斯·多德（Chris Dodd）时，一只鸡突然出现，”他说道，克里斯·多德是美国电影协会（Motion Picture Association of America）CEO，美国电影协会是好莱坞的利益游说集团，金德康视其为自己遭起诉的主要幕后推手。

花絮过后言归正传，我问：如果网络公司收不到自己内容的使用费，如何实现赢利？这难道不是版权侵犯盗窃行为吗？“不，这并非盗窃行为，”他镇静自若地说道，似乎所有理性者都会赞同他的这个基本观点。“所有人有信息交换以及与别人共享自己所喜欢东西的强烈意愿。”

但这样一来内容供应商如何生存？“我同意你的观点，尤以出版业为甚，网络提出了挑战，但它是个新生事物。相应的盈利模式最终肯定会设计出来，总会有解决办法。”

金德康仍在一点点吃沙拉，我觉得沙拉味道既浓烈又好吃。女佣

这次端来了鸡肉夹心烤面包，另外还有亮橙色皱式薯条。身居如此富丽堂皇的豪宅，生活费用支出实属寒酸。我知道金德康在财产查没后，不得不把家里员工的数量从50人减到8人。

金德康打赢了另一起官司。新西兰法庭于8月份做出裁决：他可以使用自己名下资金480万美元，但这笔钱不能聘请新西兰之外的律师。金德康说，有一次，自己曾对美国司法部说自愿在美国接受指控，条件是对方保证自己可以假释以及有权使用自己名下资金。

他补充说，自己正是需要钱打官司，才促使他创办新公司Mega。当初获得保释后，自己承诺不再重启Megaupload。他强调Mega是家完全不同性质的公司，它是一云存储网站，会自动给资料加密。一旦加密后，不仅可以保护300多万Mega用户的个人隐私，而且能有效防止将来可能遭人起诉。金德康自己都无法浏览相关内容，怎么可以让他为此承担法律责任呢？

. . .

今年元月举行的Mega午餐会，四周绿草如荫，到处是身穿超短裙的“安保人员”，他们还模拟了一场警察突袭行动。金德康满怀激情，大谈个人隐私问题。人类有“避难”的本能，有隐匿秘密、不让自己团队、甚至自己家人知晓的本能。“简而言之，我们不愿暴露无遗，”他对我说。“我们拉大便时，总要关上浴室门。这就是个人隐私，每个人总有一些秘密深藏不露。”

他如今把Mega定位为抵御国家侵犯的堡垒。“我的抱负（即我的使命）就是要把网络的半壁江山加密。我会推出一项完全加密的电子邮件服务，以及完全加密的Skype服务。”这样一来，不就让恐怖分子与恋童癖者更加肆无忌惮了吗？他回答道，这些人早就对一切都加密。

“政府希望每个人的一切都公开。但一旦公开政府自己的秘密后，它就随便逮捕人，并指控对方——阿桑奇就是个很好的例子。你知道，我得与美国这个‘邪恶敌人’（Epic Enemy）对着干，”他补充

道，就像在说一款网络游戏。“9.11后，美国已经成了全球和平的巨大威胁。他们严刑拷打、设立私密监狱、监控每个人的行为。”

我真要相信他这么做带有政治目的？他的生活方式难道不会招致更多不必要的关注吗？“我这辈子从未喝醉过酒，结识莫娜后，我就彻底变得中规中矩了，那种放荡不羁的生活已经一去不复返了。现在的我一心居家过日子——而且我发自内心地喜欢，我都快成全世界最无趣的人了。”

他这么说自己那几年放荡不羁的生活：“我内心还是个顽童，拥有这么多辆豪车的原因是自己喜欢有腔调的汽车牌照（vanity plates）。我有三辆跑车，其中一辆的车牌是GOOD，另一辆的车牌是AND，第三辆的车牌是EVIL。我们老把它们开到赛车跑道上，看到这三辆车排在一起，看着GOOD AND EVIL（意为‘善与恶’）的车牌，太酷了！”

我注意到他几乎未吃三明治，于是把话题转到与他体重相关的健康问题，其中包括膝盖不好以及慢性背痛。“我服药控制血压与血糖。我有孩子，希望能够陪伴他们，看着他们长大成人。”拘捕事件后，一年之中他的体重减了20公斤，但说自己还任重道远。“我是个懒人，不爱运动，要是多锻炼锻炼，我想就不会出现这么多健康问题。”

难道就不能绕着家周围的美景散步锻炼吗？“但这实在太无聊。散上两回步可能还有点意思，”他不屑一顾地说道。“对我而言，更喜欢坐在Xbox游戏房玩上一把游戏，要不就在电脑上工作。我这个人做啥事都很容易腻烦，漫无目的地散步有啥意思？啥时候想呼吸新鲜空气，我就开上自己的高尔夫球车。”

他又吃了几口三明治后，我俩就坐上高尔夫球车沿他家的豪宅四处转，沿着起伏的草坪兜风，又经过池塘与喷泉，甚至还经过一座葡萄园。时间刚到下午，山坡上洒满了金色的阳光。我俩又回到警察突袭他家的话题。警察最后找到他藏身的密室时，那里有一把短管霰弹

枪（sawn-off shotgun），但他说当时这杆枪的保险处于闭合状态，而且注册人是他的保镖。“本人身上没有暴力基因，警察突袭我这个温柔壮汉的房子时，手里可是拿着机关枪、牵着警犬。”

Mega如今已渐渐步入正轨，他的律师也对最终打赢官司把握十足，所以他的心情很不错。“现在我又浴火重生了，变得又生龙活虎，对前景非常乐观，”他说，并轰着高尔夫球车的油门一路冲下路堤。“我的律师相信那些对手最终会大败而归，不仅仅是美国司法部，而且还有美国电影协会。”

金德康已经可以品尝复仇的快感。他终将洗脱罪名，成功起诉他的敌人，重新定位自己；他不会再是盗版小丑，而是个人隐私的斗士。他也会重新成为富翁，随心所欲、自由自在地生活。或许这一切到头来只是南柯一梦，尽管在他的心目中，自己已经成为梦想成真。“实现这一切也许是漫漫征程，”他说。“但这就是我的期盼。”

戴维·皮林是英国《金融时报》亚洲版主编

德康府邸
新西兰阿尔巴尼市科茨维尔（Coatesville, Albany）
2份莴苣、胡萝卜以及牛肉沙拉
2份鸡肉夹心烤面包及皱式薯条
4瓶萨摩亚瓶装水
一杯牛奶
全部免费

杰夫·贝佐斯

贝佐斯辞去收入丰厚的银行工作，只身来到来到西雅图，在车库里创办了亚马逊。

安德鲁·戴维森

2002年10月12日



亚马逊创始人杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)声称自己是个“杂食动物”。他笑道：“我什么都吃，没有忌口。”然后他哈哈地大笑了起来。接下来开始点菜。他点了 比利时菊苣沙拉，配上苹果和核桃，主菜是烤鲈鱼。过了一会儿，他又要了布丁。没错，他当然不想错过布丁。

我们坐在Home House楼上的餐厅，就在伦敦波特曼广场(Portman Square)北侧。贝佐斯把这里作为他乘坐飞机旅行时的一个驻地。这里空间比较大，窗户也长，墙面装饰由于过于注重漆面效果而显得过于豪华。在蓝纹人造大理石的楼梯旁，你会感觉自己正在进入一个巨大的斯蒂尔顿奶酪。

今年38岁的贝佐斯觉得这个地方挺有趣，四通八达，忽上忽下。很显然，虽然他外表看上去像个技术宅男(Geek)，但是却有一颗浪漫不羁的心。要不然，这个美国东海岸的大男孩为什么会在八年前辞去纽约收入丰厚的银行工作，只身来到来到西雅图，在车库里创办亚马

逊？

“哦，其实我从来都不是一个真正的银行家。”他的深棕色眼睛闪烁着。嗯，他看上去倒是蛮有银行家的潜质：中等身材、衣冠楚楚、秃顶。身着很平整的休闲裤、衬衫和夹克，干净利落。

但是他坦承，对于自己的这一段非凡经历，他和别人一样感到不可思议。在五年多一点的时间内，他把一个只有10名员工的小企业，做成一个8000人的大公司，产生了几十亿的收入，成为美国最为知名的企业家。

喝酒吗？“不要了，我还不想睡觉，这会儿是美国时间早上5点！”他头天才从美国飞到伦敦，晚上和他的欧洲管理团队在英国名厨戈登拉姆齐（Gordon Ramsay）的餐厅用餐。今天他会和媒体见面，推广亚马逊英国的四周年庆典活动。他现在应该很疲倦了，不过我还是非常满意他的状态。他有时尖锐，有时憨憨的，还时不时耍点贫嘴。他学历过硬，曾经在普林斯顿大学读过理论物理、电子工程和计算机。但是他更善于利用自己的人格魅力，而不是炫耀自己的学问。

我问他为什么想要创建自己的企业？“哦，这只是一个理性的行动。”他喝了一口矿泉水。他在1994年的时候偶然看到一个网站上说互联网用户群正在以2300%的速度增长。他就想，“太牛逼了，我也得干互联网”。然后他列出了最适合在线销售的十种产品，选中了书。最后他认定最容易招到软件人才的地方是西雅图，就把家什都打包装到车上，一路西进了。

听起来是挺符合逻辑的。那他的老板怎么说呢？“他说这听起来像是个好主意，但是比较适合那些还没找到好工作的人！哈哈哈！”他的笑声回荡在高高的屋顶。如果你在贝佐斯手下工作，你可不希望办公室是我们所处的这种开敞式平面布置的。

实际上，亚马逊位于西雅图的总部是由一家医院改造过来的，有很棒的山景，能容纳800名员工。他在中间的一层有一个小办公室，

和所有员工一样，都有一个门桌(door desk)。传说中的门桌？

“对呀，是用一扇4x4的旧门改出来的。我们都有。”

为什么？

“又大又牢靠，还省钱。”

对于一个CEO来说，这是不是太作秀了？

“不，这是一种姿态。姿态很重要，好的姿态不是作秀。”

说得好。

“过奖过奖，哈哈哈！”

稍后他告诉我，他在信孚银行(Bankers Trust)工作的时候，最为痛恨的一件事就是就是办公家具成了地位的象征。“那是我第一次知道什么叫做credenza，就是那种抽屉薄得只能放进一张纸的小书柜。如果公司给你配了那玩意儿，你就成了重要人物了。你懂的...”

所以他选择了现在的道路：一个符合逻辑的互联网创业计划，经历了高速的增长，熬过了互联网的寒冬，刚刚开始赚钱(2001年的最后一个季度，亚马逊开始盈利)。他已经娶了老婆，生了两个男孩。他在湖畔的漂亮豪宅距离比尔盖茨的家只有1英里。他和著名主持人奥普拉·温弗瑞交情匪浅，上过奥普拉的节目，被称为“最喜欢的企业家”，也向她的慈善事业捐款。但是他还是在一扇“门桌”上工作，不为虚名所累。为什么是他成功了？

“我不知道”，他很有条理地拨弄着盘子里最后一块核桃，“但是我认为企业家精神的本质是固执和变通的奇妙组合。成功的企业家同时具有两种特质。关键是要知道啥时候固执，啥时候变通。”

那他什么时候固执呢？有一个例子，就是跟他父亲的关系。他的父母在他一岁的时候就离婚了，他再也没有见过父亲。他母亲再婚了。他现在称他的继父，一位生于古巴、在埃克森石油公司工作33年的石油工程师，为“真正的爸爸”。

没有兴趣见他的“生理意义上的”爸爸(他是这么叫的)？他笑道，没有，而且他没有为此花一分钱看心理医生。这就是固执。

贝佐斯吃东西挺讲究，他先在鲈鱼的一面挤上了柠檬汁，然后翻过来，在另一面也挤上。一般人都不会这样不厌其烦。

他把这归功于外公外婆的影响。他们在德州有一个牧场，他小的时候在那里过暑假。“他们住得离最近的城镇有好几英里，基本是自给自足。我外公自己做兽医，自己修推土机。”

那现在他适应了自己的大众偶像地位了吗？还有来自媒体的无休止的关注？

“没问题，我能适应”，他一边说一边咀嚼，“当然，没人希望重复一万次回答同一个问题，太没劲了。但是咱们这个访谈挺好玩的，你问了一些别人没问过的问题。”

那平时别人都问你什么呀？“比如，你们什么时候开始盈利？我老妈把《新闻周刊》上一篇1996年的文章裱起来了，那上面说我们至少要五年才能盈利。我不知道老问这个问题的人是怎么回事，到底是不记得，没听见还是根本不感兴趣。”

他母亲、继父、弟弟和妹妹都有亚马逊的股份。他弟弟开了一家小广告公司，他妹妹最近也搬来西雅图。贝佐斯自己有接近三成股份。这样算的话，当亚马逊股价在113美元的高点时，他应该非常富有。就算现在股价跌到了20美元以下，他还是身价过10亿。他耸了耸肩。

“给我来点覆盆子口味的意式奶冻，再来一杯脱脂牛奶拿铁，”他对服务生笑道。下一步准备干什么？他谈到了可能为亚马逊带来好处的技术变革，但是没有做出具体的预测。他说只能适应一种未来的公司，肯定干不长。

“你必须能适应各种各样的情况。”他舀起一勺意式奶冻，“矮马，味道不错！”

他的工作时间？“我每周工作60小时，比这少我就觉得无聊，时间太长又太累。哎，我说，工作时间短的人平时都干什么？他们怎么打发这些时间？”

家庭、爱好、电视。他皱眉，好像不大懂的样子。

他不看《欢乐一家亲》(Frasier，大概是美国版的《快乐大本营》)吗？这就是在西雅图拍的呀。

“不看，从来没看过。”

那书呢，这可是他的业务的基石啊？他太太麦肯锡(MacKenzie)会给他推荐一些书。她自己花了近十年的时间在写一部小说。他喜欢吗？“不，不大喜欢。”

那本小说是讲什么的？“心理小说，有点罗斯(Roth)的路子，更像厄普代克(Updike)的风格，类似《当天的遗体》(Remains of the Day)。”原来如此。

“我喜欢那幅画，”他指着对面的那副巨大的当代画作，画中是一个女人拿着一束百合，边上还睡着一个男的。他买艺术品吗？

“不，基本不买。”

度假呢？

“我想多出去度假。”他和她太太想要生四个孩子（计划生育？），如果家里老人肯帮忙带带孩子的话，也想抽空出去玩玩。

不知不觉，时间到了。贝佐斯该下楼去回答媒体关于盈利、股价和互联网公司生存的问题了。现在回头看，他成功是靠能力还是运气？

“是啊，在车库里创业，做成一家跨国公司，有很大的运气成分，当然时机把握也很重要。”

实力加运气？他又笑了，“这么说吧。我就是傻人有傻福，不是吗？哈哈哈！”

斯蒂夫·沃兹尼亚克

苹果公司联合创始人、天才工程师承认他对苹果仍然余情未了。

理查德·沃特斯

2006年9月30日



Hickory Pit烧烤店位于加州圣何塞市的一个不起眼的街区，看上去不像一个适合推心置腹的好地方。餐厅外立面是混凝土外壳，里面别有洞天，颇有上世纪50年代的风格：一排排的小摊点装饰着糖果粉和蓝色的塑料，贴面台面，荧光灯。

斯蒂夫·沃兹尼亚克(Steve Wozniak)看上去很自在。这并不奇怪，因为他最近在这里逗留了很长时间。这儿不大好找人，一不小心就会错过这位硅谷传奇工程师。一位服务员指着大厅的后面，但是我只看见两个男人弯着腰，摆弄着两个连在一起的手持设备。他们刚刚用完的聚苯乙烯餐盒放在桌子上，里面还有吃剩的肋条。

服务员坚持说沃兹(大家都这么叫他)就在那里，我再次过去看了一眼，原来其中一个玩手持设备的人就是他。只是他已经吃过了。沃兹尼亚克连忙解释道，他和他的朋友正在玩俄罗斯方块。他问我知道他曾经是俄罗斯方块的世界冠军吗？又问我玩过打砖块游戏breakout

吗？这是他为雅达利(Atari)公司设计的，那时候电子游戏还不是用软件写的，是直接烧制到机器的硬件里。他马上又开始描述早期电路的工作原理，回忆他当年花了四天四夜终于把所有的点位都放到屏幕上正确的位置。

“你得把所有芯片上的线路都连好，这样芯片就会交替地出现一、零、一、零、哒、哒、哒、哒”他一边敲，一边说，仿佛回到了上世纪70年代。

这个沉醉其中的工程师须发已经略有斑白，胸毛从黄色的T恤上露出来。他就是苹果神话的另一半。虽然乔布斯(Steve Jobs)更有名，但是沃兹尼亚克一样也是硅谷的传奇。

他曾经是——现在也还是——技术宅男中的极品，硅谷程序员心目中永远的大胡子巫师。计算机工业早期的辉煌，正是源自他少年时对电子的热爱。1976年，他单枪匹马设计的苹果二代(Apple II)，被很多人认为是近几十年来最出色的工程成就，开创了台式机和笔记本电脑进入千家万户的新时代。他和乔布斯也因此成为大明星和千万富豪，几乎在一夜之间开启了个人电脑的革命。

我们坐在一起是因为沃兹尼亚克最近写了回忆录。准确地说，是他口述，一位新闻界的朋友吉娜·史密斯(Gina Smith)执笔。他说自己已经连续50天坐在同样的位置和史密斯一同探讨文字了。听到这儿，我脑海里马上浮现出了两人吃过的、堆得像小山一样的肋条。

那乔布斯对沃兹尼亚克描述的这段硅谷历史怎么看呢？乔布斯比沃兹尼亚克小四岁，他们第一次见面的时候，乔布斯还在上高中。“根据我的理解，他读了之后，觉得我把他写成了一个混球。”沃兹尼亚克说到。

我理解乔布斯的心情。沃兹尼亚克在《我是沃兹：从宅男程序员到偶像》中提到一件事：在经过多个日夜的奋战之后，沃兹终于设计出了史上第一款大热的电子游戏Breakout，乔布斯把这个游戏以700美元卖给了雅达利公司，分给了沃兹一半。后来沃兹发现雅达利实际

上给了乔布斯几千美元，乔布斯欺骗了自己的朋友。

沃兹尼亚克也不是特别在乎乔布斯的感受。“史蒂夫有时候挺招人烦的，”他回忆起两人在苹果合作了十年，直到1985年分别离开了苹果。“他有时很讨厌。别人开会的时候他会突然走进来说，得了吧，都是一堆垃圾，你们别做这个了。然后他就走出去，扭脸又说，你们都是傻逼。”

为了防止读者误解沃兹尼亚克的意思，我得申明一下他说话一贯带有工程师固有的直率，甚至天真。他曾经抱怨被断章取义，不过这是很自然的，因为他时常口无遮拦。

为了找补回来，他又谈起了书中的内容，“我确信我在书中说了一些乔布斯的好话，不过我记不住了。”实际上他记得，不过这不足以抵消他对乔布斯的嘲弄。

服务员已经给我们的凉茶添了三次水了，我们再也不能拖着不点菜了。来这种地方，你就顾不得自己的胆固醇水平了。我本来想要一个整份肋排，还是作罢了，只点了一个小份。沃兹尼亚克想点一份甜橙派，但是服务员说没有了，他失望之情溢于言表，只好要了樱桃派。

当你听沃兹尼亚克说话时，你很快就会意识到他跟上了年纪的摇滚明星没什么两样，都渴望重温过去的辉煌。在我们见面的头一个小时中，他不厌其烦地回顾了从11岁开始时做过的各种电子项目：电阻器、闪烁的灯泡和焊接线。

他是工程师中的工程师。在他心目中，历史上的所有大事小情都是他这样的人做出的技术选择导致的直接和唯一结果。如果你问任何一个商科学生，苹果为什么没有保持住早期在个人电脑的领先优势，你会被告知是因为没有把技术授权给其他电脑制造商，这个商业决策的失误给微软留下了机会，他们为“开放”的IBM个人电脑开发操作系统软件，赢得了市场。但是在沃兹尼亚克看来，苹果失败的唯一原因是苹果二代（他的杰作）的下一代产品在技术上的缺陷。

在他的描述中，他开发的电脑是电子行业黄金时代的巅峰之作。那个时候，一个人秉持着做出最好作品的理念，就可以改变整个计算机行业的历史。他做出苹果二代只花了三个月时间。如果一个人就能做出这样的成就，那么接下来的这么多年科技行业上为什么再无可以媲美的建树呢？

“我们在制造电脑的时候，总是认为人比技术更重要，”他说，这样就产生了很多bug和设计糟糕的产品，制造出来的机器对于用户错误操作的各种可能性也考虑不周。“我很确定，苹果和世界上其他公司一样，都失去了成功的秘诀。”

哪儿出了问题？在沃兹尼亚克有些过于简单的世界观看来，是由于工程师的主导地位被商人取代了。个人电脑行业开始进入低迷的原因？“没有好的、扎实的测试体系。没有好好关注产品。基本上是商业利益说了算。”

菜上来了，肋条的味道出人意料地好。配菜是橡木烤玉米和烟熏豆子，却令人难以下咽。我羡慕地看着沃兹尼亚克盘中厚厚的樱桃派。

沃兹尼亚克逐渐进入主题。在他的故事中，工程师是唯一的英雄，是缔造者。这个人“想出了所有的主意，写出了程序，把它展示给别人，又添加画龙点睛的奇妙功能”。

在这个理想的世界中——这仍是硅谷很多工程师的理想——这位英雄工程师还是一个艺术家。

“这就像是我身体的一部分，” 沃兹尼亚克说，“它是一种艺术。当它成为我的一部分，我就会尽力让它变得完美。我记得当我[为苹果二代]做软盘板的时候，我自己来把它固定到主板上，总是搞不定。我连续干了两周，每天都干到凌晨四点。当我终于做完的时候，我意识到如果我用另外一种方法来设计电路，主板上只需要有五个洞，而不是八个。所以我把所有的东西都拆了，从头做起。用户是看不见洞的。但是这对我来说很重要。这是我的一部分。就好像我的身

体一样。”

“在那个时候，事情就是这样做的。”

这似乎有点自我神化的成分。但是如果这是一种幻觉，硅谷的人似乎都信这个：一个工程师加一个好主意就可以改变世界。沃兹尼亚克自己就是活生生的例子。金钱可以改变庞大产业如个人电脑的格局，但是不能阻止下一个英雄工程师实现他的梦想。

“尝试和寻找新东西是人的天性，人的头脑就是干这个的，”沃兹尼亚克说，“我们自己天生就有好奇心。可以让世界变得更好的新想法无处不在，但是你拿一大笔钱给一个聪明的工程师，他倒不一定能做出好的东西。”

现在是以谷歌为首的这一代公司大显身手的时代了。对于沃兹尼亚克个人来说，当初的那种臻于完美的技术状态再也没能重现。乔布斯后来回到了苹果，引领了苹果公司的强劲复苏。而沃兹尼亚克也尝试过一些别的事业，比如万能家用遥控器、宠物和个人物品追踪器，都以失败告终。

这些年来，他从事过音乐会推广和慈善工作，有八年时间给10岁的孩子们上课。对于这段时光，他声称自己很满意。不过他还是非常渴望回到个人电脑革命的中心舞台，毕竟他是最早的发起者之一。

“我很希望能参与一些[苹果公司的]事情。但是我觉得史蒂夫不会喜欢这个，”他也承认自己对计算机系统设计的知识已经有些跟不上时代了。这让人很难不产生这样的感觉：尽管这两人的过去是那样不可分割，沃兹尼亚克现在的角色更像偶然造访的同窗旧友或寒酸亲戚，略让人尴尬；你得强装笑容来敷衍他。

关于他最近创办的一个企业，他说，“一个朋友跟我说，嘿，你得把史蒂夫放到董事会，或者让他帮点忙。”乔布斯很快就回应了：“不。”乔布斯也受邀为沃兹尼亚克的新书撰写前言，还是拒绝。

下午4点，午餐时间早过了。自承为“工具控”的沃兹尼亚克起身到餐厅的后门取他的赛格威(Segway)电动车。这是一种自我平衡的两

轮电动车，一度被硅谷人士捧为将要改变交通格局的机器。多年过去了，这仍然只是一个新奇的玩具。

现在还没到日落的时候，但是看着沃兹尼亚克站在这个奇怪的机器上准备西行，夕阳西下的感觉油然而生。

The Hickory Pit烧烤店
圣何塞
小份肋排一份
樱桃派两份
咖啡两杯
凉茶一杯
总价：25.67美元

商业

阿尔瓦利德王子

这位身价215亿美元、全球排名第五的沙特富豪，拥有花旗、新闻集团、惠普、时代华纳等公司的股份，但他并不满足于拥有财富，而坚信自己肩负着让“东西方”融合的神圣使命。

2008年12月20日



阿尔瓦利德（Alwaleed）王子想何时用午餐？下午6点半。在哪儿用餐呢？在他的乔治五世（George V.）酒店。他在巴黎时总住那儿吗？其实，那家酒店就是他的。

这位全球排名第五的富豪，身价估计为215亿美元，拥有各种资产。他持有花旗集团（Citigroup）和新闻集团（News Corp）大量股份，欧洲迪斯尼（EuroDisney）、金丝雀码头（Canary Wharf）、惠普（HP）、时代华纳（TimeWarner）等就更别提了。尽管他有一位祖父缔造了沙特阿拉伯，另一位则是黎巴嫩独立后的第一位总理，但阿尔瓦利德·本·塔拉尔（Alwaleed bin Talal）王子实际上还是被看作白手起家的人。他甚至曾被称为沙特的沃伦·巴菲特（Warren Buffett），主要原因是，他将从花旗集团收购的8亿美元股票，变成

了价值100亿美元的股权。但这位王子不满足于拥有财富，他还深信，自己肩负着让“东西方”融合的神圣使命。我在乔治五世的大堂里等候时，王子正和他的好友——时代华纳董事长兼首席执行官理查德·帕森斯（RichardParsons）和花旗集团董事长桑迪·威尔（Sandy Weill）呆在一块。然后他就去做祷告了。

当最终被带到他在大堂常去的一隅时，我才发现，与他共进午餐并非真正的两人私谈。我颇花了点时间才把他从一群助手中认出来，他留着八字胡，长着浓密的头发，身材极瘦。一个摄影师在我的领子上别了麦克风，我们的“午餐”将被录像。为了使这次多媒体经历完美，还有台电视在快速播放BBC世界新闻的录像带。

见我对人群感到吃惊的样子，王子的私人银行家麦克·詹森（Mike Jensen）开玩笑说：“别担心，不用你买单！”

“只帮三个人买单，”王子纠正道。我说过《金融时报》要请王子一顿午餐，而王子准备将他的一位助手也算上。

“给我来我的沙拉，”他告诉服务生。那是一种菜单上没有的芝麻菜加番茄沙拉。

王子今年50岁，他正在进行斋月后自愿斋戒，为期6天。这对他来说轻而易举，因为他白天基本上很少进食。他曾在加州曼隆学院（Menlo College）呆过一段时间，因此他用多少掌握了一点的、语速很快的英语解释道：“过去我很胖，体重最高时，你想听磅还是公斤？有89公斤，后来减到了60公斤。不吃意大利面条，不吃面包，也没有黄油，没有肉，完全戒掉这些东西。我每天只吃一顿。”

这一饮食方式他已坚持15年，但“一天一餐”并不意味着，除了这一餐他就不吃了，他说，“就在一小时前”，他还破了斋戒，而今天的晚餐则安排在凌晨2点。

财富与使命

但阿尔瓦利德王子不仅想让你觉得他很瘦，他还想让你觉得他是

个政治家。在向我解释自己联合全世界人民的使命时，他完全没有理会端上桌的沙拉。“上帝保佑，让我拥有那么多财富。‘9/11’以后，沙特阿拉伯和美国，西方和东方，基督教和伊斯兰教之间产生了巨大的分歧。我相信，是上帝保佑我拥有财富，因此我的使命就是努力弥合这些分歧。”

第二天，他将与哈佛大学和乔治敦大学签署协议，资助他们的某些伊斯兰研究。这是弥合分歧之努力的一部分。“这就是我们关注美国东海岸的原因，因为无论是西海岸、北海岸和南海岸，只有东海岸才是产生决策的地方。”

王子为弥合分歧的最著名的尝试并没有成功。“9/11”后，他向纽约市捐赠1000万美元，但同时要求美国政府在巴勒斯坦事务上采取更平衡的立场。当时的纽约市长鲁道夫·朱利安尼（Rudolph Giuliani）退回了支票，并指责他试图为恐怖袭击辩护。一份沙特报纸后来引述王子的话，王子谴责朱利安尼是迫于“犹太人的压力”而拒绝捐赠。

王子殿下是否为自己的巴勒斯坦声明感到后悔呢？“作为一个民族的朋友，任何时候都必须说真话。尽管如此，如果你问我‘如果巴勒斯坦问题在‘9/11’前得到了解决，‘9/11’是否还会发生？’很可能还会发生，是的，我毫不怀疑。当着在座朋友的面：帕森斯先生，一位基督徒；桑迪·威尔，犹太人，来自以色列，来——来——来自美国。不管是穆斯林，基督徒，还是犹太教徒，我都不在乎。”事实上，用沙特的标准看，王子是个自由主义者。他希望他的叔叔——阿卜杜拉国王（King Abdullah）走向民主吗？“你用‘民主’这个词，我会说是‘人民参与政治程序’，因为民主有多种形式。例如，我相信人民参政。我相信地方自治选举已经举行。有迹象表明，总有一天，阿卜杜拉国王会想到在沙里亚（Shoura），也就是我们的议会中引入选举制。”我斗胆说了句，沙特阿拉伯内部似乎存在不同政见。“对什么？”王子追问。我说，对君主政体。“你从哪里知道的？”报纸上。“坦率地说，我完全没发现有这样的事。事实上，沙特阿拉伯人民多数都支持政府。

坦白说，要是看看沙特阿拉伯之外所谓的异议人士，则只有萨阿德·阿勒-法吉（Saad al-Fagih，在伦敦的不同政见者）。这好极了。沙特有1600万本地居民，还有600万人移居海外，却只有一个人公开反对。”

如果要提沙特另一个不同政见者似乎不明智，这就是著名的奥萨马·本·拉登（Osama bin Laden）。

在美国投资

然而，王子也知道，并非每个人都对沙特阿拉伯有好印象。“9/11”事件中的19名劫机犯，有15名是沙特人，美国因此特别气愤。王子购入西方媒体公司的股权，部分原因是他可以借此帮助消除东西方的误解吧？他以一个标准的否定句开始回答：“我在美国的投资，其实不是为了影响公共政策。”但他接着补充说：“当我会见新闻集团的默多克（Murdoch）先生，或者会见帕森斯先生时，我不会介入这些公司的管理。新闻集团旗下有福克斯新闻频道（FoxNews）和英国天空广播公司（BSkyB），而帕森斯先生控制着美国有线新闻网（CNN）、《财富》（Fortune）、《人物》（People）、《时代》（Time）和美国在线（America Online）。但我的确会告诉他们，我认为他们哪里做错了。他们会做出判断，并决定该做什么。我的任务是，让他们看到可能没看到的事情。”殿下能否举个例子？“有一次，CNN报道了巴勒斯坦人对以色列人的所谓恐怖行动。我对他们说，‘你们必须报道另一边的情况，看看以色列人对巴勒斯坦人做了些什么。’他们这样做了，却遭到了以色列人的批评和指责。我并不要求有权介入，但我必须尽量影响一些事件。”

工作最努力的亿万富翁

在新闻集团，王子正帮助默多克先生抵制投资者约翰·马龙（John Malone）的攻击。默多克的哈珀·柯林斯（HarperCollins）出版社，刚刚出版了前CNN主持人康锐思（Riz Khan）撰写的圣徒传——《阿

尔瓦利德：商人、亿万富翁和王子》（Alwaleed: Businessman,Billionaire, Prince），这无疑仅仅出于文学原因。王子手边有这本书。“卡特（Carter）总统写的序，”他说。接着他又说：“是的，是卡特总统写的序，卡特总统，卡特总统写的。”“哇，”我终于回答道。“卡特总统，”他说。

康锐思如是描述王子：“他不仅雷厉风行，而且有条不紊，是中东和西方的独特混合体……可以说，他是地球上工作最努力的亿万富翁。”书中写道，王子的母亲和康锐思一同观看一段录像：蹒跚学步的王子追赶一只山羊，直到抓住为止。她告诉康锐思：“甚至在那个时候，我就看出我儿子的意志有多坚定。”王子对该书看法如何？“我认为，这反映了……事实。”这时，希拉克（Chirac）总统出现在了电视上，王子一边嘟哝着“哦，希拉克！”，一边调高了音量。我们倾听了希拉克对“尊重”、“正义”和“平等”的歌颂。王子认识希拉克。“我可以会见任何总统、任何国王、任何苏丹、任何公司总裁。这是个十分独特的位置。”拥有大量财富是否使您感到快乐？只在当你将财富赠与别人时才是这样，王子表示。“当海啸发生时，我是全世界捐赠最多的个人。当巴基斯坦发生灾难时，我是……全球捐赠最多的个人。我亲自去了巴基斯坦。巴基斯坦总理对我说：‘王子，您的来访比您给我们的捐赠更为重要。’”

我们点了咖啡。他的先上了，但他坚持先给我，尽管我点了双倍份量，而他要的是单份。他继续说道：“还有些其它事鼓励了我：当我涉足一些不成功的企业时，突然之间它们就会变好了。”他说，例如当他首次投资花旗集团时，它正处于“危急关头”。“猜猜现在怎么样了，它目前是头号全球性银行，是企业头牌。乔治五世酒店当初几乎就是垃圾。我收购的时候，如果你点意大利面，他们会说，‘我们没有意大利面，给您米饭吧。’看看发生了什么：收购、关闭，然后整顿。猜猜怎么样了：连续5年全球最佳酒店。”简而言之，阿尔瓦利德似乎是为利润以外的动机而投资，著名的投资者很少会这样做。尽管如

此，他对一切还是了然于心。

当我起身感谢他抽空与我共进午餐时，他回答说：“我们现在该买单了。”然后他无论如何要买单。我拒绝了。幸好账单没有贵得离谱，这是节食的另一个好处。我动身去赶夜班火车，是二等车厢下铺。而阿尔瓦利德仍将继续联合东西方的努力，一直工作到黎明时分——他计划中的就寝时间。

巴黎乔治五世酒店
一份芝麻菜番茄沙拉
一份蟹肉酸橘汁腌鱼
一份鸡肉意大利宽面条
一杯Pepsi One
一杯西柚汁
一杯矿泉水
两杯咖啡
合计：136欧元

雅各布·罗斯柴尔德

罗斯柴尔德勋爵素以活动能力强、但留在幕后著称，这位银行家、艺术慈善家、收藏家和乡村住宅业主，正忙着布置沃德斯登庄园，展现自己兼收并蓄的鉴赏风格。

雅姬·武尔施拉热

2010年04月28日



“你知道我一般不接受采访，所以如果你要写点什么，我宁愿不是写我。”我的东道主雅各布·罗斯柴尔德（Jacob Rothschild）一边让人失落地请求慎重，一边递给我一杯“都夏美伦堡2000”（Duhart-Milon），这是罗斯柴尔德家族出产的一种葡萄酒。他的地窖里藏有一万五千瓶葡萄酒，年份最早的是1870年。他强调说，有意思的不是他本人，而是“我们在沃德斯登庄园（Waddesdon Manor）正在做的事情”。该庄园是英国国家名胜古迹信托（National Trust）的产业，存放着罗斯柴尔德家族的收藏品。

年届73岁的罗斯柴尔德勋爵，素以活动能力极强、但坚持留在幕后著称。他是瘦高个儿，穿着斜纹软呢上衣，里面套着灰色高领毛衫，底下是黑色长裤。如果说站在我跟前的这人看上去很眼熟，那可

不是因为他把自己塑造成了公众人物，而是因为他的面容与卢西安·弗洛伊德（Lucian Freud）在1989年为他画的肖像一模一样：长椭圆形的脸庞、高耸的前额、弯弯的像鹰一样的眼睛，还有那若有所思的神情。

20年后对肖像觉得满意

我对他说那幅画画得很像，他淡淡地回答道："当初我们觉得他把我们画得很难看，显得非常老，20年过后，我们觉得很满意。"这幅画目前收藏在英国国家肖像馆（National Portrait Gallery）。"人家收藏这幅画，不是因为我，而是因为他。"在沃德斯登庄园有这幅画的复制品，与大卫·霍克尼（David Hockney）在2003年为罗斯柴尔德勋爵和他女儿汉纳（Hannah）画的双人肖像画挂在一起。勋爵有四个子女，汉纳是最大的孩子。

这是一个星期天，罗斯柴尔德邀请我来白金汉郡Eythrope用午餐。我们坐在这座建于19世纪的茶阁里。这是他私人的家，紧邻他的沃德斯登庄园。他的妻子塞丽娜（Serena）正在瑞士滑雪。现在是他唯一的空闲时段，身为银行家、艺术慈善家、收藏家和乡村住宅业主，他的日程排得满满的。

他早先在家族银行NM Rothschild & Sons工作，后来辞职，1991年与马克·温伯格爵士（Mark Weinberg）合办了J Rothschild保险集团，该集团如今更名为St James's Place。他还是旗下投资信托公司RIT Capital Partners的董事长。他名下的企业还有Spencer House资本管理公司、小型商人银行Spencer House Partners等。

在慈善事业方面，他修复了伦敦的新古典主义明珠之一、公共所有的萨默塞特宫（Somerset House），把它建成一个视觉艺术中心，并为考特奥德艺术学院（Courtauld Institute of Art）的未来提供了保障。考特奥德艺术学院藏有一批无与伦比的印象派和早期现代派的杰作。另外，他个人买下了位于圣詹姆士的斯宾塞宫（Spencer

House），并斥资1600万英镑进行修建，恢复了它在18世纪的壮观景象。

在这些活动中，他展现了维系历史连贯性所需的个人天赋和创新才能。他说，他现在的“主要兴趣”是重振沃德斯登庄园。这座19世纪80年代由费迪南德·罗斯柴尔德（Ferdinand de Rothschild）建造的新文艺复兴风格的城堡，刚刚进入2010年夏季开放季节，伴随着一个出人意料的新变化：工人们正在安放杰夫·昆斯（Jeff Koons）设计的高6英尺6英寸、亮闪闪的蓝色高铬不锈钢“打碎的蛋”（Cracked Egg）。而且，从5月1日起，将布置由机智诙谐、玩世不恭的巴西兄弟设计师温贝托·坎帕纳和费纳多·坎帕纳（Humberto and Fernando Campana）设计的枝形吊灯和家具。

罗斯柴尔德家族“运营第一家欧洲企业”

罗斯柴尔德形容他的家族“从某种意义上来说，曾经运营第一家欧洲企业，而且在遗传上运气不错”。从19世纪中叶以来，为了避免引起世人对他们的惊人财富和奢华房地产的注意，罗斯柴尔德家族成员往往采取一种清醒、低调、隐秘的行事作风。

我们在Eythrope的一间布置得富丽堂皇的会客室闲谈。屋子里摆放着柔软深陷的米黄色沙发，长长的茶几上堆满美术书，放眼就是奇特恩斯山（Chilterns）美景。不过，最醒目的还是一只硕大的现代主义风格的灰色枝形吊灯。这枚吊灯出自迭戈·贾柯梅蒂（Diego Giacometti）之手，名气更大的阿尔伯特·贾柯梅蒂（Alberto Giacometti）就是他的兄弟。对此罗斯柴尔德解释说：“噢，我那时在巴黎的工作室里，迭戈正在为毕加索博物馆（Picasso Museum）制作枝形吊灯。他问我，‘你也想要这样的枝形吊灯吗？'屋子里所有的枝形吊灯都是他设计的。”

阿尔伯特·贾柯梅蒂雕塑的一只淘气的黑猫，从弗洛伊德的一幅花园版画下穿出。罗斯柴尔德勋爵说道：“我崇拜贾柯梅蒂。”他带着我

经过这位雕塑家的另一部作品——一个站立的像蛇一般扭曲着身体的女人——走进一间墙壁上挂满18世纪洛可可绘画的餐室。一张古董餐具柜上已经摆好各式菜肴。我们自己拿了烤鸡、煎新土豆、球芽甘蓝（庄园出产的）以及用胡萝卜和大头菜做的蔬菜浓汤，都是地道的英国菜式，火候恰到好处。

铺着白色桌布的圆形餐桌上堆满银餐具、蜡烛、鲜花和成摞的书。罗斯柴尔德吃得很慢，而且很少。他说话慢条斯理，但难掩对沃德斯登庄园最新进展的兴奋。他解释说，“打碎的蛋”是亿万富翁保罗·盖蒂爵士（Paul Getty）之子马克·盖蒂（Mark Getty）的，马克是他的“挚友，也是邻居”。他是非长住居民，要把“打碎的蛋”带到英国就得交税。“于是我说，‘与其看不到它，不如让它呆在路的另一头——我们能借一下吗？’”除了“打碎的蛋”，还有其它当代艺术作品，包括莎拉·卢卡斯（Sarah Lucas）的超现实主义马车雕像“Perceval”，以及罗斯柴尔德勋爵委托富有创造力的德国灯光设计师英格·摩勒（Ingo Maurer）设计的一只由碎瓷制成的枝形吊灯。罗斯柴尔德表示，这枝吊灯“很有趣、很好玩，是屋里的一股新鲜气息，我们卖得最好的明信片就是它了”。摩勒的作品得到各博物馆的收藏，包括纽约的现代艺术博物馆（Museum of Modern Art）。

“没错，我们就想把自己的瓷器砸碎”

说到摩勒反叛传统的风格，我大笑了起来。“没错，我们就想把自己的瓷器砸碎，”罗斯柴尔德勋爵小声说。言外之意，是否沃德斯登庄园是个负担？“我享受这个负担，”他谨慎地说道。他承认：“在当今这个时代，要居住在庄园里是不可能的。”他以半独立的方式，为国家名胜古迹信托管理着沃德斯登庄园。他的堂兄詹姆士（James）在1957年把庄园，连同藏品和2000英亩土地遗赠给国家名胜古迹信托。罗斯柴尔德勋爵则拥有庄园的其余部分。

如今公私合营的模式在艺术品领域越来越成功。19世纪，罗斯柴

尔德家族在世界各地兴建了40多所庄园，如今唯有沃德斯登庄园藏品保存完好并向公众开放。这座庄园每年游人近40万，是国家名胜古迹信托名下游人最多的一座建筑，体现了这栋英国乡村建筑把自身定位为由各种风格、媒介和扁平的审美等级体系构成的优雅及兼收并蓄的混合体，迎合年轻人的品味，也象征着21世纪的社会变迁。

倒不是说Eythrope不存在等级差别了。罗斯柴尔德勋爵又给我倒了一杯口感醇和、泛着暗红色光泽的波尔多葡萄酒，这时，一身细条纹制服、穿着背心和燕尾服的管家克莱夫（Clive）端来了饭后甜点——硕大的苹果和黑莓馅饼。“你想跟我分一块吗？”罗斯柴尔德勋爵问道。他把馅饼斜斜地切成两半，把大的那块递给我。

庄园的菜谱颇负盛名

在维多利亚女王时代的鼎盛时期，沃德斯登庄园的菜谱颇负盛名，连女王都派人来跟罗斯柴尔德家的厨子学做菜。近代到访过的国家元首则包括里根、克林顿和密特朗等。罗斯柴尔德勋爵于1988年从堂兄詹姆士的遗孀桃乐茜（Dorothy）手上继承了庄园。“她不知道要把它留给谁。但我和她的关系很亲近。当时要说出口很尴尬，但我很敏锐地预感到会留给我。我的兴趣一向就在那方面（艺术）。”

这大概是无可避免的：他不但拥有罗斯柴尔德家族的收藏家基因，他母亲那边与布鲁姆斯伯里（Bloomsbury）圈子也有渊源。他外祖母玛丽·哈奇逊（Mary Hutchinson）是李顿·斯特雷奇（Lytton Strachey）的表姐妹。“所以我母亲有一半的斯特雷奇血统，我小时候所受的教育非常偏重于艺术方面。”相比之下，他父亲，也就是第三任罗斯柴尔德勋爵，则在1936年的一场引起轰动的拍卖会上，卖掉了他在皮卡迪利的镇屋和在Tring的乡村住宅的藏品。“他加入了工党，他认为经营财产不是他要干的事情。我父母离了婚，处在他们俩中间通常很尴尬，但我多数时候是跟我母亲在一起。她后来再婚，嫁给一个希腊画家尼可·基卡（Nico Ghika），所以我们总是跟艺术家和文人

在一块儿。”

他外祖母是马蒂斯（Matisse）的朋友——罗斯柴尔德勋爵念成Maahtisse，把第一个元音拉长了念。“那时，每年她过生日，马-蒂斯都会送给她里面画了画的海芋花。你能想象看着马-蒂斯的绘画在你眼前枯萎时，心里那种难受吗？”

马蒂斯最要好的朋友，一位叫做西蒙·布希（Simon Bussy）的无名画家，娶了玛丽的表姐妹桃乐茜·斯特雷奇（Dorothy Strachey）。性情专横的桃乐茜看不起布希的画，说没有人会“看他的画或对他的画有一丁点兴趣”。但玛丽不然。在罗斯柴尔德11岁生日时，外祖母送给了他一幅布希画的鸟。“我非常喜欢这幅画，19岁时我开始收集他的作品。你想看看吗？”他给我看一些珍稀的动物和鸟类习作，还有一幅壁画大小的白绿两种颜色的图画，画的是两个喝茶的女孩。

倾向于喜欢自己发现的画

“我喜欢布希，”罗斯柴尔德勋爵表示，“我倾向于喜欢自己发现的画，而且越来越喜欢它们。我得了传染性激情病。”布希是“连接19世纪和现代性的一道桥梁”，是真正具有独立思维的鉴赏家应该关注的。对于一个所作所为结合了对历史的忠诚与对未来的精明展望的人来说，收藏布希的作品更是具有象征意义。勋爵把沃德斯登庄园视作“罗斯柴尔德家族的纪念碑”。

午餐结束后，克莱夫鞠躬目送我们走出餐室。然后罗斯柴尔德勋爵开着一辆灰色梅赛德斯（Mercedes），带着我在庄园里转悠。我们经过了可耕作的田地、牛奶场和马厩等处。“这里有点像一个小公国，”他说。这时离庄园开放还有一周的时间，可我们一路上碰见了许多来此作一日游的汽车——出自法国园林设计师艾莉·雷恩（Elie Lain）之手的台地花园和喷泉，以及新建成的一处儿童游乐园，本身就很吸引人。我们拐弯的时候，一座奇幻的看似法国卢瓦尔风格的城堡突然映入眼帘。“在白金汉郡乡下看到这样的建筑，很让人惊奇

吧？”

这是一个“故地重游”的时刻：在淡季里，庄园主打开满室寂静的屋子，窗帘拉着，家具上罩着布，进行一趟匆匆而又秘密的游览。黑暗中的宁静，让人想起庄园创建者——失去妻子的悲伤男人费迪南德·罗斯柴尔德的性情。“作为慰藉”，他在1877-1883年期间建造了沃德斯登，并购置了各种体现罗斯柴尔德“品味”的18世纪的法国装饰品。这是一种品味，罗斯柴尔德勋爵郑重说道，“这种品味虽然不是我最喜爱的，但我非常敬佩，也试图培养这种品味。”

“法国家具、英国绘画”

“红色会客室”里铺着萨伏内里“太阳王”地毯，摆放着Reisener橱柜，两者都有皇室渊源，墙上挂着雷诺兹（Reynolds）和庚斯博罗（Gainsborough）的肖像画，正体现了沃德斯登“法国家具、英国绘画”的风格。但罗斯柴尔德家族曾经拥有的最伟大的庚斯博罗画作却不在了。“我父亲把最好的杰作《清晨散步》（The Morning Walk）卖给了国家美术馆（National Gallery），让我非常生气。”

费迪南德在这座庄园里逝世，辞世前写下这样的字句：“尽管我住在金碧辉煌的大理石房子里，但我是个孤独、痛苦、有时十分乖戾的人。”眼下罗斯柴尔德勋爵正在打破他的祖先营造的浓烈华丽的风格。身为国家遗产纪念基金会（National Heritage Memorial Fund）前主席（1992-1998年）——“英国国家首席采购员”——他“必须什么都要考虑”；他那时监督着12亿英镑经费，他抱着一种乐天的折衷主义。

他为沃德斯登庄园购买的其它作品包括：安格斯·菲赫斯特（Angus Fairhurst）的一尊“有趣而忧伤”的青铜雕像：一只大猩猩胳膊底下挟着一条大鱼，名字叫做“思维与感觉的若干差异”；列昂·巴克斯特（Leon Bakst）以罗斯柴尔德家族成员为原型绘制的“睡美人”（Sleeping Beauty）；乔瓦尼·帕尼尼（Giovanni Panini）纪录

1751年法国皇太子出生庆祝活动的两幅“不可抗拒”的油画。罗斯柴尔德勋爵盯上这些作品好几年后，“开出了一个公道的价格，竟被接受了，让我又惊又喜”。我后来从另外一个渠道得知，每件作品价格是1000万美元。

克莱夫正等着载我去火车站。罗斯柴尔德勋爵指给我看鸟舍——象征21世纪颓废风气的“打碎的蛋”就准备摆放在那里，这显得很滑稽。“打碎的蛋”正在安置之中。勋爵说，这件作品“好玩，有趣，将给我们带来新的游客。现在的问题是，再来一个什么呢？”

沃德斯登庄园的网址：www.waddesdon.org.uk

雅姬·武尔施拉热（Jackie Wullschlager）是FT的视觉艺术评论员

卢卡·迪·蒙特泽莫罗

62岁的蒙特泽莫罗在意大利个人声望如日中天。虽说他缺少从政经历，但大家都看好他将是未来意大利总理的人选。

理查德·米尔恩

2010年09月30日



开着时速200公里的红色经典款458 Italia跑车，风驰电掣在法拉利测试赛道的终点直道，我突然觉得自己不像是去赴午宴。位于意大利中部博洛尼亚（Bologna）附近的费奥拉诺赛道（the Fiorano track）并不算长，约3公里。但是，有点想给坐我身旁的试车员露一手本人过快速弯道的本领，（车开得太快），以至于在其中的一个险弯处，我就感觉胃里面翻江倒海般难受。过了好一会儿情况还未见好转，又出现了初夏并不常见的浓雾，于是我就把车慢慢驶离了赛道，沿着亚平宁（Apennines）蜿蜒曲折的山路，驶向附近马拉内罗（Maranello）法拉利公司的总部。

车开进停车场、一直开到了浑身优雅贵族气息的法拉利公司主席卢卡·克劳德洛·迪·蒙特泽莫罗（Luca Cordero di Montezemolo）的身旁，此时我的肚子里还有点隐隐作痛。蒙特泽莫罗开着辆小型菲亚特

车赶到，反倒显得有点不协调。他解释说他从罗马一路赶过来简直就是场恶梦：浓雾让他的直升机偏离了航道，迫使他先是坐火车，接着又开车赶过来——这就是眼下这辆菲亚特车的来历。然而，他还是一如既往地精神抖擞。“我刚参加完在梵蒂冈举行的一场有关金融危机的会议。棒极了，”他解释道。“棒极了”是蒙氏经常挂在嘴边的话。法拉利“棒极了”，意大利食物“棒极了”，他新成立的高铁公司NTV“棒极了”，我刚才开的458 Italia车也是“棒极了”。

在意大利，62岁的蒙特泽莫罗个人声望如日中天。就在我们采访他的前几天，他从担任了6年之久的菲亚特公司（意大利最大的工业集团）董事长一职上退下来。但他目前仍是法拉利（菲亚特控股85%）的董事长，法拉利是意大利最知名的品牌，旗下的F1车队，也就是让人肃然起敬的法拉利车队（Scuderia），是赛车界最成功的车队。的确，他在法拉利取得的辉煌成就以及对车队持之以恒地投入在意大利是家喻户晓（曾有一次，法拉利车队由于在最后一个弯道失误而丢掉了该年度的总冠军，他气得把电视机砸了），虽说他缺少从政经历，但大家都看好他将是未来意大利总理的人选。尽管他一再否认有从政的野心，但坊间的传闻一直不断，就在我们共进午餐那天，意大利的工业部长辞职下台。蒙特泽莫罗的新闻官就告诫我别对他提那档子事，因为他会极力回避回答这样的问题。

但不提这话题又很难做到。F1老板从政的想法在其它国家可能有点怪。但一涉及到政治和经商，意大利就与别的国家不太一样，这一点从现总理、媒体大王西尔维奥·贝卢斯科尼（Silvio Berlusconi）身上就可一目了然。贝氏最近不断褒扬蒙特泽莫罗，这在许多观察人士看来是拉拢对手的举动，这样的事当然逃不过说三道四媒体的关注。

蒙特泽莫罗开着车穿过厂区送我去法拉利的餐厅，一路上想的全是营销的事。他对这个厂区特别自豪，2007年《金融时报》将它评为全欧洲最佳的工作场所。他把车停到标示“董事长专用”的区域。走进他的私人宴会厅，看到墙上挂着全是法拉利车队一次次夺冠的照片，

服务员过来，称呼他“Avvocato”（在意大利语中就是“律师”的意思），颇具传奇色彩的前菲亚特老板吉亚尼·阿涅利（Gianni Agnelli）也是被人如此称呼（两人均是学法律出身，但都未真正执业）。

意大利小烤面包片（bruschetta）刚一端上来，蒙特泽莫罗就大加赞赏“意大利最美妙的组成部分：意大利的美食小餐馆”。看得出，他吃得津津有味，嘴里还说着：“我不喜欢新式烹调，太小儿科了。我喜欢喝好酒，吃正宗的意大利面，还有西红柿。”问清楚我不喜欢吃鱼后，他给我俩点的是：两份开胃干酪（mozzarella）、西红柿和茄子拌的烤宽面条（lasagne）、之后还有专为我点的小牛肉和芦笋以及他为自己点的马沙拉（marsala）料酒炖小牛肉。

菜上来后，我俩就聊起了最近几站F1大奖赛。作为一名从不服输的斗士，可以看出蒙特泽莫罗对车队本赛季差得离谱的成绩大为不满（法拉利目前在车队积分排名第三，一号车手总成绩排名第五，被第一名远远甩在身后）。他说话手舞足蹈，说到摩纳哥出了名的狭窄赛道时神情激动，差一点把我的黑莓手机从桌上给扫下去。“摩纳哥举世无双。我心仪的是它旅游胜地的身份，而绝不是它的身兼两职（摩纳哥同时也是F1的一站），因为有时你无法实现超车，简直荒唐透顶。”我就说起自己曾经开着1.4升排量的大众高尔夫（Volkswagen Golf）柴油车，在被喻为是全球最具挑战性的德国纽伦堡赛道上跑了一圈。当过拉力车手的蒙特泽莫罗同情地看着我，并向我讲述了在同一赛道参加过的一场历时三天的接力赛。它让我那一圈的赛道经历感觉有点羞于启齿。“这是我比较喜欢的一个赛道，”他说，“不仅仅是出于它的传奇经历，而且是因为在这条赛道上比赛真得很艰难，极具挑战性。”

我抬起头来，注意到蒙特泽莫罗只用叉子，就已经狼吞虎咽地吃完了半盘烤面条。他还习惯性地看我身后的电视（我并未注意到），致使我们的谈话老被中断。“瞧，这是在希腊，”他说，手指着电视里

街头骚乱者的画面。还没等我向他表达谈话思绪被打断的不满，他又接着刚才落下的话题继续往下说，咬了一小口粗面包卷，又美美地喝了一大口白葡萄酒。

我问他在菲亚特和法拉利工作有什么不同。2003年，菲亚特董事长吉亚尼·阿涅利离世，一年后，吉亚尼的弟弟昂贝托（Umberto）也撒手人寰，集团一下子群龙无首，他接掌了菲亚特的帅印。蒙特泽莫罗一直和阿涅利关系莫逆，就同意了家族的请求，出任公司董事长，直至阿涅利的孙子约翰·艾尔肯（John Elkann）能够顺利接班。公司的董事长由蒙特泽莫罗担任，但公司却是在快人快语的CEO塞尔吉奥·马尔基翁（Sergio Marchionne）执掌下摆脱了破产命运，并与步履艰难的美国汽车制造商克莱斯勒（Chrysler）组盟，进行着一场豪赌。蒙氏不习惯于久居幕后，也乐得把菲亚特的帅印交还给艾尔肯。

我问他是否可以这样认为：与在菲亚特相比，他更喜欢在法拉利工作。这时服务员过来取他的盘子，但盘子里还剩些东西，蒙特泽莫罗立刻把盘子里的东西叉起来吃掉，同时对我说："法拉利，还有我的家庭就是我的全部。明年，我将庆祝自己担任法拉利董事长20周年，世界上还没有哪一家汽车生产商的董事长能够在这个位置上呆这么长的时间。F1圈子内还没有人能像我一样赢得这么多的冠军头衔，这么多的赛段冠军。所以法拉利对我至关重要，根本不是'重要'两字所能言尽。"

蒙特泽莫罗为这家赛车制造商前前后后效犬马之劳临近40年，但当初入这一行纯属偶然。当他还是个拉力赛选手时，他参加了一场电台的听众热线电话直播节目，与一位听众就是否应该允许赛车运动展开了激烈争论。恩佐·法拉利（Enzo Ferrari）刚好也在收听节目。"他对我印象深刻，"蒙特泽莫罗说。"所以他打电话过来问：'那个胆量十足、回答问题如此强势的年轻人是谁？我想要见见他，想要了解了解他。'"两人的关系急速升温，上世纪70年代末，他接手了困境中的法拉利F1车队，带领车队三夺世界冠军。

1988年恩佐·法拉利去世，3年后蒙特泽莫罗接过法拉利董事长的帅印。在之后的岁月里，他重塑了赛车制造的辉煌，在上世纪90年代初，由德国车手迈克尔·舒马赫（Michael Schumacher）领衔的法拉利F1车队王者归来，一路凯歌高奏，连夺了5届车手总冠军。

我俩越聊越投机，他说法拉利的魅力好比是“漂亮女人：首先，你想要得到她。然后，你带着她抛头露面，但有时可能会挺失望，因为她可能脑子挺笨，或许她不象我期望的那样出色。说到法拉利车本身，就是一旦你发动了车，就期望会有更多惊喜。”

这种谈吐是典型的蒙氏风格。“他是个营销天才，”几天后另一位意大利大企业家这样对我说。“他已经树立了自己的光辉形象。但我觉得他并没有真正掌控他生活中的一切。”这么说虽说有失公允，毕竟他是法拉利重回辉煌的功臣，但勿庸置疑，蒙特泽莫罗自我推销的本领则意味着他几乎无法摆脱报刊杂志的纠缠。

他说如今他的空余时间何其多，原因是他不但放手了菲亚特，而且在2008年，又放弃了意大利工业总联合会（Confindustria，为意国商业游说集团）会长的高位，这个职位几乎赋予了他天天批评政府的机会。（他行将结束在意大利第二大私立大学社会学国际大学（LUISS）的董事长任期）。对许多观察家来说，他辞去所有这些要职表明他加快了进军政界的步伐。

心里还记着新闻官不能直接提政治问题的忠告，于是我换了个提法问他：“难道你没准备干些别的什么？”就在此时，他的电话响了。接电话时，脸上略显不悦，说话也是简明扼要。挂断电话后，他告诉我：“是个记者打来的，说贝卢斯科尼刚说过我是工业部长的最佳人选。”我明白自己身处意大利这个政治阴谋层出不穷的国家，我都能感觉到是他本人导演了这一出。

吃完牛肉后，又上了我要的蔬菜色拉，他又说起了预计明年投入运营的高铁公司。他坚信自己经营的米兰至罗马这条黄金高铁线路商机无限，完全可以与国家垄断的国有铁路公司Trenitalia和航空公司相

抗衡。“这就象是切尔西队对阵阿森纳队，切尔西的教练员是集教练和裁判于一身，”他解释说，举这个英国例子来说明问题明显是投我所好。“简直难以置信……典型的意大利做事风格，我会竭尽全力去反击垄断。”

他若从政不是可以做得更好吗？他的回答是强调自己虽然已经退休，但仍然很忙。尽管他也承认：“我是个名人，走在大街上，谁都认识我，都这么对我说：‘哦，你已经步入政坛了。’我想为将来做些正事。这并不是说我要当政党领袖。至少目前不是。”

我问他一旦贝卢斯科尼下台，他是否更有步入政坛的冲动。他挪了挪椅子，正面对着我。但他刚一开口，就停下来，手指着电视里刚以天价卖出的一幅毕加索油画。然后，未停一刻，又言归正传：“我们需要重大的改革；我们也需要一个法规清晰的国家，我们需要一个有道德担当的国家，要做的事还有很多。我们将拭目以待。”

这时他的手机又响了，是菲亚特新董事长艾尔肯打来的。我猜测他们聊的是贝卢斯科尼发表的相关言论。打完电话，他笑着对我说“贝卢斯科尼要升我职。”事实上，艾尔肯只是确认蒙特泽莫罗本周晚些时候是否还在都灵，以便阿涅利家族能够就他对菲亚特所做的贡献私下里向他致谢。

蒙特泽莫罗完全有从政的背景。他1947年出生于博洛尼亚皮埃蒙特（Piedmontese，Bologna）的一个贵族家庭。他的家族一直效力于在19世纪末20世纪初统治着统一意大利王国的萨伏依王朝（House of Savoy），他的正式称谓是Marchesi di Montezemolo。“我来自这个国家最古老的家族之一。如今在皮德蒙特还有个叫Montezemolo的美丽小镇，”他说。

去年，他成立了自己的智库——意大利未来（Italia Futura）。蒙特泽莫罗说部分原因是因为在这个种种丑闻已经损害到意大利国家形象的时代里，他把重塑国家形象看成是自己的公民职责。我感觉他内心的从政欲望很强；他最终能否问鼎权力顶峰不得而知，但在这个

如此注重形象的国度，他至少在这方面相当出色。

我们动身正准备离开，餐厅角落的电话响了，蒙特泽莫罗立马又喜形于色。这就是蒙特泽莫罗。如果他想要显示他从菲亚特卸任之后依旧很忙，就猛然让我有了这样的感觉：若一切都是他有意为之（就等贝卢斯科尼亲自给他打电话），那他导演的这出“三接电话”的戏做得实在是天衣无缝。在出厂的路上，他递给我一张白色的明信片。“这是我在法拉利时给所有新员工的东西，”他说。开着法拉利599回米兰的路上，我看了一下明信片，自我感觉是彻头彻尾的蒙特泽莫罗信条。上面写着：“成功的真正秘诀是热情。热情在，则万事成……做到此则功成名就，做不到则只能满世界找借口。”

理查德·米尔恩是《金融时报》欧洲商业记者

法拉利私人小餐厅
意大利马拉内罗法拉利总部
意大利烤面包片
2份西红柿和茄子拌的水牛芝士烤宽面条
芦笋炖小牛肉
马沙拉料酒炖小牛肉
2份陈葡萄醋拌缬草
新鲜水果色拉
罗卡白葡萄酒
蒸馏水和苏打水
消费免单

弗朗索瓦·皮诺

是什么驱使这位法国第三大富豪既想占有艺术品，又愿拿出来与世人分享？是对尔虞我诈商战的真心忏悔，抑或是圆滑世故的结果？

雅姬·武尔施拉热

2011年05月26日



是在威尼斯还是在巴黎谈？五年前，捉摸不定的亿万富翁兼艺术品藏家弗朗索瓦·皮诺（François Pinault）首次接受我的采访，这次再次同意与我共进午餐，甚至还提供了会谈地点：威尼斯。在威尼斯的葛拉西宫（Palazzo Grassi）及海关大楼（Punta della Dogana），他拥有欧洲最大的当代艺术私人收藏陈列室；他巴黎的家则位于市中心，不是特色艺术酒店就是奢华的独立洋房。

不可商量的一点是我们的会谈语言必须是法语，因此我选择了巴黎作为会谈地，然后给他办公室发了份电邮，对自己法语不够流利而致歉。很快对方就给了回复，而且用的是英语："皮诺先生对这些事无所谓，放心吧，他会表现得很绅士。"

此事都需要解释，这一点就表明了他是何种人。作为白手起家的奢侈品巨头，皮诺在国际上以前卫艺术收藏而著称，个人藏品多达

2000件，许多是直接从达明·赫斯特（Damien Hirst）以及杰夫·昆斯（Jeff Koons）这些艺术家本人手中购得。但在法国，他从未摆脱掉其不佳的名声——在政坛朋友的庇佑下，靠买下濒临破产的公司而暴富的骗子；他与雅克·希拉克（Jacques Chirac）以及尼古拉·萨科奇（Nicolas Sarkozy）关系非同一般。“法国人把皮诺看成是海盗，”《世界报》（Le Monde）记者哈里·贝雷特（Harry Bellet）如是告诉《福布斯》杂志（Forbes Magazine），去年《福布斯》估计皮诺的个人财富为87亿美元——据称是法国第三大富豪。

当我赶到位于香榭丽舍大街（Champs-Elysées）旁的米其林星级餐厅索尔马尼（Michelin-starred Sormani）时，皮诺已经先到一步：他身材瘦削、满头银发，一双炯炯有神的蓝眼睛，脸部表情丰富，带着一幅审问及一丝挖苦的神情。他从一群服务员中快步走出来迎接我：特别彬彬有礼但又劲头十足，比他74岁的实际年龄至少年轻10岁，他穿得一本正经——灰色时髦西服与蓝色衬衣，系着暗紫色领带，马上抱歉得对我说得去参加一场葬礼，所以得早走。于是我们决定赶紧用餐，喝着免费依云矿泉水（Evian）以及一盘多汁摩泰台拉香肚（Mortadella）。

皮诺说他挑选索尔马尼餐厅缘于其意大利风味，因为即将迎来弗朗索瓦·皮诺基金会（François Pinault Foundation）在威尼斯成立五周年的纪念日。皮诺是这家餐厅的常客，领班（maître d’）知道他点菜不用菜单，所以建言其先点芦笋，然后再点鱼。皮诺点了清炒扇贝（coquilles Saint Jacques，用干贝炒），当我说不吃贝类海鲜时，他推荐了比目鱼（turbot）。我们两人都不想喝酒：“我只在晚上喝酒，白天喝了担心会误事，”这位拉图尔酒庄（Château Latour）的主人解释道。

他喜欢索尔马里餐厅，因为“它特别自命不凡”：这一点对于皮诺这样的人显得尤其重要，因为他的商业帝国就好比在绝世艺术品与时装间小心翼翼地走钢丝——从古驰（Gucci）到伊夫·圣·洛朗（Yves

Saint Laurent）再到佳士德（Christie’s）——他是目空一切的非精英主义者。我想这就是为何他特青睐赫斯特与昆斯这些概念型艺术家的作品，这些艺术家的作品价格不菲，个人风格独特，但又强烈地反对中产阶级。皮诺说，与此相反，“法国公众觉得艺术仍停留于18世纪末的水平。哎，也许还有个把博物馆馆长往前推至19世纪，还有印象派画家（impressionist）。但随后就出现了停滞，对其后的艺术则不再评头论足了。”

在其巴黎寓所，他在现当代艺术与其妻子玛丽冯内（Maryvonne）收藏的古代王室家居用品之间来了个折中。不成功的是：他雄心勃勃地计划在巴黎郊外塞甘岛（Ile de Seguin）上前雷诺汽车厂（Renault）的原址兴建一座永久性博物馆，但2005年该项目因官僚政治的阻碍而中途夭折。皮诺甩下“永恒的是艺术，而并非服务艺术的博物馆”的话后与巴黎分道扬镳，进而把钱投向了威尼斯，在那儿他被追捧为葛拉西宫的拯救者，随着前主人菲亚特公司老总吉亚尼·阿涅利（Gianni Agnelli of Fiat）的离世，葛拉西宫日渐破败。皮诺用了不到一年的时间，把大运河边的这座宫殿改造成了由安藤忠雄（Tadao Ando）设计的现当代博物馆；在与古根海姆博物馆（Guggenheim Museum）进行激烈角逐后，他还赢得了威尼斯前海关大楼（Punta della Dogana）的控制权。

“意大利特棒，”他说，并用手指了指索尔马里餐厅眼花缭乱的装饰：绘成红色的树形灯、仿古浮雕以及深红色天鹅绒墙。“意大利人生活惬意，他们无疑也有很多问题，这与其它国家大同小异，但意大利人穿着讲究，女士们也长得漂亮。意大利艺术家，尤其是鲁道夫·斯汀格尔（Rudolf Stingel）以及莫瑞吉奥·卡特兰（Maurizio Cattelan）的作品在皮诺的个人收藏中占了很大比例；法国人则完全不是这样。“我才不在乎艺术家的国别，”他断言道。“我的使命不是抑制法国艺术。如果它们的艺术水准高，我就买；若是不上档次，就不会去买。”他评述道，法国人“不买艺术作品——这也许是受天主教影

响，法国人不会花钱去买不必要的东西。”

唯一例外是比皮诺更有钱的另一位奢侈品巨子、他的商界对手伯纳德·阿尔诺（Bernard Arnault），对方在巴黎开办当代博物馆的计划一路顺利：由弗兰克·盖里（Frank Gehry）设计的路易·维登艺术创作基金会博物馆（Louis Vuitton Foundation for Creation）将于明年开馆。国际艺术品经纪商拉里·高古轩（Larry Gagosian）最近在巴黎高调亮相，表明法国首都将会逐渐成为当代艺术品的中心。那么皮诺如今后悔当初在异国选址吗？

“我永远不会为此后悔，”他说。“我这个人对过去不留恋，只对明天的事感兴趣。”他的藏品今年秋天将巡回至首尔（Seoul）展出，2014年将到巴西展出；亚非拉的艺术正在影响西方的艺术家，反之亦然，他说。“我们正步入全球一体化，这是我喜欢的未来图景。威尼斯举世皆知，它是意大利城市，但同时又属于全世界，它向东方世界开放。而过去的艺术——如丁托列托（Tintoretto）以及提香（Titian）的作品留存至今——与威尼斯双年展（Venice Biennale）展出的现当代作品互相碰撞：我们看到艺术在不断传承。我们每个人都会死，但艺术生命永存。二战期间，日本社会危机四伏，但艺术仍在传递不熄的希望，从未让人绝望过。艺术家有参与社会发展（我们共同推动的结果）的能力。丁托列托了不起的地方在于表明艺术不会凋零，它发展的趋势永不停息。”

服务员端上来两盘味美多汁的鲜绿芦笋。皮诺老练地切掉嫩芦笋的尖头，轻轻在芥茉碟中蘸了蘸，慢条斯理地吃着，并把吃剩的东西放一边。独立打拼的企业家经过努力能达到如此品位的吃相，也算有板有眼（虽然不乏诙谐）。皮诺“白手起家——创业伊始没资金、没资历，也没文凭”。

皮诺出生于布列塔尼（Brittany） 西部一个名叫Champs-Geraux的小村庄的农民家庭，在雷恩（Rennes）上学时，因自己的农村口音与衣服邋遢而遭同学嘲笑，他于15岁从学校缀学。“我在教堂了解过

一点艺术，"但从未进过任何博物馆。然后到30岁那年，"布列塔尼一位业余画家朋友带我到雷恩去观看了那比派与阿凡桥派（Nabis and Pont-Aven school）的画展。没有高更（Gauguin）这一层次的作品，画得很一般，但色彩很鲜艳。我朋友说，'快瞧！快瞧！'我啥都没看明白，但随后又去看了一回，让我朋友自己回家。坚持不懈：这就是布列塔尼人（Breton）的性格"。

正是这种韧性让他初涉商界就取得了成功——做的是木材生意。到了1980年，他在伦敦首次步入拍卖行。"我看到阿凡桥派画家保罗·塞吕西耶（Paul Sérusier）的一幅油画，画的是布列塔尼的某农场的一位老妇人。我买下了画作，因为画中的老妇人很像我的奶奶。这是我第一次重要拍买。然后我到处观看、来回揣摩、囫囵吞枣地浏览二十世纪的艺术作品——毕加索（Picasso）与立体派，以及超现实主义。" 皮诺里程碑式的收藏是1990年他以880万美元拍得蒙德里安（Mondrian）的画作Tableau Losangique II，表明皮诺的艺术眼光达到了独到、犀利的程度。

当我问他角逐竞拍的乐趣时（他的控股公司名字取自希腊神话中的狩猎女神阿耳特弥斯（Artemis）），皮诺坦承道，"一开始，就想显摆自己能做到，"他说得挥舞着拳头，眼睛也来了神。"你先得顺大流，然后逐步培养自己的鉴赏能力，最后就无需亦步亦趋他人了。"

上世纪90年代，他意识到二战以来，"仍能淘到有价值的东西"。"先前时代的作品都已收至博物馆，个人藏家已经无法再搞到手了，"他说。"然后——这不是吗！——我意识到现当代作品的艺术价值。主要基于两大因素：首先，与我本人性格有关，我求知若渴；其二，能够买到潜力无限的艺术家的作品。"

皮诺是个令人生畏的收藏家。比方说在2007年的威尼斯双年展上，他赶在有意向的博物馆长们出手之前，买下了意大利展厅中西格马·波尔克（Sigmar Polke）展品中的某装置，可谓"千钧一发"。然而，公众抱怨其在威尼斯的展览周期太长，吸引的观众人数甚至赶不

上菲亚特集团管理时期。但是，不久前的新画展是对上述批评的某种回应；特别是该展览有截然不同的分工：葛拉西宫（用于短期艺术展）将在六月份展出《世界属于你》（The World belongs to You）画展；之前则在海关大楼，展出类似长期博物馆风格的艺术展《为置疑欢呼》（In Praise of Doubt）。展览的作品包括昆斯、苏伯德·古普塔（Subodh Gupta）、保罗·麦卡锡（Paul McCarthy）、布鲁斯·诺曼（Bruce Nauman）、卡特兰以及在展厅入口处重点展出的唐纳德·贾德（Donald Judd）的作品。

我们点的主菜端上来时，皮诺突然说，“我自己特别喜欢极简派艺术风格（minimalism）——唐纳德·贾德、罗伯特·莱曼（Robert Ryman）的作品，画得都是很神秘的东西，那种大幅的白画。”他用叉子叉着干贝吃，把里面不爱吃的菠菜拨到一边。“但我不想一意孤行，只收藏局囿于某个特定时期的某一类作品。所以嘛，我拓展了自己的知识面，而且包容的心态让人能够站得更高、看得更远。”

我一边津津有味地吃着用嫩龙葵及春菜一起做的黄油炒比目鱼，一边问他是什么驱使他既想占有艺术作品，然后又愿意拿出来与世人一起分享。这是对尔虞我诈商战的真心忏悔，还是装出一幅有教养的面孔，抑或是圆滑世故的结果？

“从商的物质生活与艺术生活间，肯定会有某种平衡，”皮诺承认。“对于艺术信徒来说，对艺术痴迷到了近乎虔诚的程度。它能联系各种人，所传递的信息是人类共有的东西。艺术俨然已成为我的宗教——别人是到教堂去做礼拜。这老生常谈的事，但你并不能支配艺术，是艺术在支配你。这就好比是一见钟情。”

说这些时并无讥讽之意，而且可以通过过去发生的事来佐证：比如说，他的顾问菲利普·塞加洛（Philippe Ségalot）回忆曾有一次陪皮诺去看卡尔·安德尔（Carl Andre）的地板雕塑；皮诺一声不吭地观看了半个小时后说，“我真的难以抗拒”，并付了700万美元买下了该作品。与许多藏家一样，他总是对自己淘到的最新作品爱不释手——

他提到了阿尔及利亚（Algerian）装置艺术家阿德尔·阿贝德赛梅（Adel Abdessemed）以及出生于利兹（Leeds）的雕塑家托马斯·豪斯雅戈（Thomas Houseago，长相酷似罗丹（Rodin）），他们的重量级作品均于海关大楼展出。

那么皮诺有过看走眼吗？“我可能会看走眼，但不会太严重。收藏家与艺术家一样，总有时间人不在状态，精神疲乏，自己觉得不得劲。”他有个“定则”：购入的每件作品都是亲自去看，多数是实地到画室去。我于是说，他影响力强得不可能出错：只要他对某位艺术家感兴趣，对方的名声就能一飞冲天。听到这，这位之前一直装低调的争强好胜者站起身来对我说。“没错，高古轩曾来看过我的画展，二周后，他直接找到相关艺术家，‘逼着’他们与他签合同！”皮诺笑着说，并补充道，“高古轩办事特果敢，我就欣赏他这种人！他精神十足，关注程度高，人又绝顶聪明。”

皮诺接着说，一个好的藏家，“需要有好眼力、激情以及鉴赏能力去感知作品所包含的艺术价值。生意场上可以冷酷残忍；不需要付出情感：消除情感因素对生意有效。但一切艺术都与激情有关。”

我引述马蒂斯（Matisse）作品的俄罗斯大收藏家谢尔盖·希丘金（Sergei Shchukin）的话说：“如果你在一件作品前感到心灵的震撼，就要毫不犹豫地把它买下来。”“本人也是如此，”皮诺大声说，并回忆自己曾去看非洲裔美国艺术家大卫·哈曼（David Hammons）的画作。他离开时，被对方的作品深深震撼了，于是又折回去，买了两幅画作。“无需特别亲切的东西——那是诱惑。艺术欣赏不应该是诱惑，需要的是内心震撼——比方说吧，达明·赫斯特如今正经历煎熬，但那就是人生的体验。任何人的人生若不经历历练与苦难——就不会有啥大成就！”他轻蔑地耸耸肩，并再次为自己得赶去参加葬礼而致歉。账单递上来时，我从送的稀稀落落几块小蛋糕（petits fours）中，取了一块紫罗兰色的蛋糕尝了尝，此时这位奢侈品界的巨子快步离开桌子，并笑着说：“我这般生活，似乎生命可以永恒，但每天早

上我都说，“生命随时可能终结。’”

《为置疑欢呼》画展威尼斯海关大楼于4月10日拉开帷幕。

阿曼达·斯塔维利

英国安德鲁王子的前女友阿曼达把曼苏尔酋长称为自己的贵人，后者是阿布扎比统治者的亲弟弟，出手比王室其他成员更快。

鲁拉·卡拉夫

2011年08月29日



赶到斯科特酒店（Scott's）后，就在点菜前几分钟里，我听到了阿曼达·斯塔维利即将步入婚姻殿堂的消息（她的婚纱由萨拉·伯顿（Sarah Burton）设计，对方曾为剑桥公爵夫人（Duchess of Cambridge）设计了大婚用的婚纱），以及刚在迪拜（Dubai）撮合的几桩交易（她今天早上刚从那儿赶过来），最让人好奇的是，她同时还为也门反对派领导人鞍前马后地出谋划策。

没错是也门。这位前模特（当过一阵子）、安德鲁王子（Prince Andrew）曾经的女友，如今能搞掂阿拉伯部落酋长各种交易的大能人正全力以赴支持阿拉伯之春运动，期望其大客户哈米德·阿赫马尔酋长（Sheikh Hamid al-Ahmar，也门数一数二的大商人）能在该地区这个最贫穷国家的难以避免的政治改朝换代中成为最终的胜者。

在海湾国家，斯塔维利被人熟知的名字是阿曼达，她今年38岁，

身材高挑、一头金色短发、身穿一件朴素无华的黑色连衣裙，她的出身与时尚风格似乎与谈论海湾地区的因循守旧不太合拍，更遑论哈米德酋长这样的大客户了，众所周知，对方是一位伊斯兰温和派。毫无疑问，过去10年她在富产石油的海湾国家培养的诸多人脉让银行界（他们削尖脑袋，也想从这财富中分得一杯羹）百思不得其解。他们纳闷的是：这位英国的窈窕淑女是如何与该地区的王室扯上关系的，是如何搞掂成群结队的银行家与投行经理（近年来，他们蜂拥而至海湾地区）眼皮底下的那些交易的？

虽说斯塔维利与从地产到电信的一系列交易都有关系，但她的成名之作是在2008年秋天，当时她把阿布扎比（Abu Dhabi）的谢赫·曼苏尔·本·扎耶德·阿勒纳赫扬（Sheikh Mansour bin Zayed al-Nahyan）引入巴克莱银行（Barclays），曼苏尔同意注资35亿英镑，从而成功避免了政府对巴克莱银行实施纾困。据称斯塔维利从中获利4000万美元——有些人觉得此数字太过离谱，而有人认为严重低估。她则对具体数字不置可否，摆了摆手，意指这个问题不予回答。巴克莱银行的交易就发生在曼城足球队（Manchester City football club，她当时是泰国前总理他信·西那瓦（Thaksin Shinawatra）的代理人）以2.1亿英镑卖给同一个家族之后，虽说另一桩交易——她一直不遗余力地撮合把利物浦队（Liverpool FC）卖给迪拜——最终以一败涂地而告终。

这两桩发生在全球金融危机爆发前经济鼎盛时期、轰动一时的海湾国家并购案让斯塔维利名声大噪，在某些方面招来了妒忌，而在有些方面也引发了争议。在阿布扎比这个购买外国资产的传统保守的买主内部，由斯塔维利充当掮客的此类并购（尤其是大举进军英国足球界），引发了不安，因为这与阿联酋这个国家的原有形象格格不入。

斯塔维利说话速度快，故事一个接着一个，有时甚至能在同一句话中转换话题。她有特别的能耐，能使别人产生与她已相识多年的感觉，这种快速热络的本领无疑让她在中东地区如鱼得水，在中东，人

与人之间的接触非常重要，谈正事前，经常喝喝茶，多说些恭维话是必不可少的功课。

我拿不准该点啥开胃菜，但希望她能随意，而她却担心我能否吃饱，所以彼此之间尴尬了一阵——“点这行吗？点那行吗？”——你来我往一番后，最终总算定下来，我要了蔬菜沙拉，她则要了番茄沙拉。我点的主菜是红鲻鱼，她则要了海鲈鱼。她表示自己不喝酒——“哎哟，要不然回头报纸上又要添油加醋地说斯塔维利本周一喝酒了，”她笑着说。她看上去有点犯困，毕竟连夜从迪拜（她如今定居于此）赶来，所以最终她要了健怡可乐（Diet Coke）。

很显然，她是斯科特酒店的常客，谈话当中，时不时提及自己最近刚与好友西蒙·考威尔（Simon Cowell）与菲利浦·格林爵士（Sir Philip Green）来过这儿。我问她十月份即将举行的婚礼的消息，坊间有板有眼地说她2003年曾拒绝了安德鲁王子的求婚。对此，她只说安德鲁王子是位“很体贴人的男朋友”，是她生活中“很不一般的男人”。

不久前，在她柏宁（Park Lane）的寓所内，我曾见过她的未婚夫迈赫达·德葛多西（Mehrdad Ghodoussi，这位英俊的伊朗人与她一起工作），对方对也门局势的热切关注给我留下了很深的印象。“我性情比较暴燥，迈赫达则非常沉稳、性情柔和，对事从不斤斤计较，”她说，并告诉我她的那些客户非常呵护她，总是叮咛她对未来的老公要“严加看管”。

斯塔维利是约克郡农场主的女儿——她的家族财富可以追溯至16世纪，当时的红衣主教沃尔西（Cardinal Wolsey）把里彭（Ripon）附近的一块地拱手相送——在剑桥大学读书期间，斯塔维利曾经当过一阵子模特，23岁那年，在纽马科特（Newmarket）开了家餐厅。我俩细细品味沙拉（我注意到自己吃得比她快）时，我问她是如何成功当上那些富有中东客户的金融顾问的？她告诉我是始于2000年的网络经济繁荣期，当时她在剑桥科学公园（Cambridge Science Park）成

立了Q.ton高科技会议中心，这引起了阿布扎比官员（也包括海湾国家的有些王室）的注意。“他们当时对我们如何从剑桥大学开发并利用商业地产感兴趣，”她说。“我飞往阿联酋，放眼滚滚沙漠，当时油然而生的感觉就是……这个地区将是我的福地。”

在宽带和IT服务公司欧洲电信（EuroTelecom，它曾买下Q.Ton 49%的股份） 于2001年破产后，斯塔维利进军因特网的举动戛然而止。“这是个非常严峻的考验，因为我20多岁就当上了这家上市公司（欧洲电信）的董事……我当时非常年轻。”

然而到了2005 年，她在迪拜成立了私人股本公司PCP Capital Partners，公司行事低调，甚至没有自己的网址。她告诉我公司的开门生意是一位非阿拉伯的有钱主顾——日本伊藤忠商事株式会社（Itochu Corporation of Japan），对方正寻求在英国购置资产。

从那以后，依靠阿联酋及卡塔尔客户的生意以及比其它投行更为敏捷的治理结构，PCP慢慢发展壮大起来。她解释说自己能够作出更为快速的决定，皆缘于公司没有人浮于事，而且她的全部注意力都放在海湾国家，从不分心于其它地区。

PCP的业务范围是什么？客户要求的任何事，有时还免费提供服务。“我们提供一条龙解决方案，”斯塔维利说。“无论是基于财富管理、咨询、重组性交易、进行典型并购还是资产管理，我们都会兼顾政治问题。要知道，我们会进行游说、搞研发、管理网站、进行楼市投机、预订挑选各种家具等等。”

正如她说，愿意“竭诚为客户服务”，这反映出她希冀取得成功并实现赢利的强烈意愿。“部分原因是由于我自己的家庭背景。我很早就离开了家，在男孩继承一切的家庭里，身为女孩的我实在有点不服气……我父母老对我说，哥哥会继承家里的一切，自己要做的就是嫁个好老公……这就好比孩子老希望听到父母表扬自己‘干得棒’”。当我指出正是这样的经历让她在社交氛围保守的海湾地区得心应手时，她说实际上自己的家庭可能要比海湾地区的社会更为循规蹈矩。

虽说她谈及卡塔尔要比阿布扎比来多得多——她最近撮合的一桩交易就是把土地证券集团（Land Securities）位于伦敦西区的开发项目以2.5亿英镑卖给卡塔尔的巴瓦房地产公司”（Barwa Real Estate）——但她说，自己最感激不尽的贵人是曼苏尔酋长。

那么，她能告诉我曼苏尔酋长的相关情况吗？曼苏尔酋长是阿布扎比统治者的亲弟弟，出手比王室其他成员更快。她回答说没门，对他俩的关系以及撮合的其它交易，她表示无可奉告。

主菜上来后，话锋转向不太和谐的话题。在英国媒体界，斯塔维利或许因其撮合交易的巨大能量而著称，而在她的第二故乡阿联酋，我却听到了更多贬抑性的言辞。我向她求证以下事情的真伪：巴克莱交易案后，有报道称她与阿布扎比之间发生了激烈争吵，有批评人士说她出力不多，但斩获过丰；2008年迪拜金融危机时，太过自信的酋长国领导人不愿出售旗下资产（而且最不愿意的就是向临近更为富裕的阿布扎比出售），当听到她正在谋求实施财政纾困的传闻时，顿时气得暴跳如雷。

听到这样的批评时，斯塔维利显得颇为吃惊，就好象这是她第一次听说此事，她驳斥这些都是纯属扯淡。“因为巴克莱银行的交易案处理得异常顺利，所以就有很多人妒忌，当你做得顺风顺水时，总有很多人想方设法来诋毁你。”

在迪拜与阿布扎比，自己与过去一样受人欢迎，她继续说道，在金融危机中，自己想方设法想把迪拜拥有的股权卖给那些想帮助其渡过危机的海湾国家。“在海湾地区，你得表现得很强势，”她说。

服务员来回问我们要什么甜点，我们于是就点了咖啡，随后我们的话题转回到阿拉伯地区的动荡。我暗示道：对极权主义以及贪腐彻底失去信心后的民意总爆发，肯定会对她的生意有所影响。

她回答道，由于自己多年苦心经营的关系网一下子烟消云散，许多银行家都感到十分恐慌。但她自我感觉很幸运，因为当初选对了客户群；她说个人只能顺应该地区的变局，并直言不讳地说自己认识卡

扎菲（Muammer Gaddafi）的儿子赛义夫·伊斯拉姆（Seif al-Islam），对方负责的黎波里 （Tripoli）政权近几年的外汇资产买卖。但与其它西方银行不同的是，她从未与利比亚投资局（Libyan Investment Authority）合作过，随着利比亚投资局的海外资产遭到冻结，其众多糟糕的海外投资真相也大白于天下。

那阿联酋与卡塔尔的情况如何呢？这两个国家都富得流油，不容易爆发革命，如今仍在寻求进行海外投资，但阿布扎比镇压了持不同政见者，一旦出现反对王族统治的迹象，卡塔尔当局也会毫不犹豫地出手镇压。我的建议是：眼下海湾国家的策略是大举派发社会财富，并希冀国民能对现有政权保持满意。

斯塔维利出言谨慎，回答问题时避免有啥冒犯。“在我如今生活的阿联酋，自己所看到的国民既非特别受压迫，也非忍饥挨饿，”她说道，并补充说，“不管是民主国家的领导人，还是君主专制国家的君主，所有的领导人都应该被问责，这是好事。”

虽然也门极端贫困，但也不乏富豪，其中一位就是她的大客户哈米德酋长，在这场阿拉伯世界的变局中，或许也门能给她提供最为丰厚的回报。

如果阿里·阿卜杜拉·萨利赫（Ali Abdullah Saleh）从此不再回也门（自从6月份在总统府遇袭后，萨利赫如今正在沙特医院接受治疗，海湾以及西方国家的许多官员都希望他如此），那么萨利赫的劲敌哈米德酋长会是这场政治变局的最大受益人。“他非常非常地虔诚，”斯塔维利说。“他沉稳、深谋远虑、受过良好教育、为人谦逊。我今天读到一份也门报纸，说该国需要一位谦逊的领导人——就是他这样的人。”

我告诉斯塔维利：近来一直宿营也门首都萨那（Sana’a）街头，要求萨利赫政权下台的年轻示威者也把哈米德酋长以及他的阿赫马尔家族看成是贪腐的精英统治阶层（他们把整个国家搞得一团糟）的一员。她回应说，实质问题是萨利赫总统的支持者在抹黑她的这位客户

（哈米德酋长）。

即便也门因为政治争锋而陷入瘫痪，经济陷入崩溃的境地，斯塔维利仍在寻求撮合也门电信运营公司Sabafon的并购交易，她的公司与Sabafon签有管理合同。生性喜欢冒险的斯塔维利时刻关注着伊拉克局势，如今伊拉克正努力摆脱多年宗教派系的争斗，但该国的电信业大有前途，“我对伊拉克非常感兴趣，对伊拉克情有独钟。”

鲁拉·卡拉夫是《金融时报》中东编辑

斯科特酒店
伦敦W1梅费尔（Mayfair）芒特街（Mount Street）20号
静水：4.50英镑
健怡可乐：3.25英镑
草本沙拉：6.75英镑
番茄沙拉：8.50英镑
红鲻鱼：25.00英镑
海鲈鱼：28英镑
过滤式咖啡：3.25英镑
浓咖啡：3.00英镑
2人的服务费：4.00 英镑
总计（包括服务）：97.03英镑

彼得·布兰特

他是实业家、收藏家、名模的丈夫，被形容为“有品味的唐纳德·特朗普”。多数人会把他归入1%的富豪，而他自认为属于99%。

范妮莎·弗瑞德曼

2012年01月06日



彼得·M·布兰特（Peter M. Brant）——63岁的实业家，房地产业的大佬，杂志的所有人，艺术品收藏者，马球玩家，一位超级名模的丈夫，九名子女的父亲（两任妻子所生）——多数人会把这样一个人归入1%之列。（译者注：2011年“占领华尔街”的抗议者自称为99%的人，对应1%的富人。）他的财富净值据报道在5亿至14亿美元之间；他对构建帝国有特殊的爱好（他有四名成年子女在他的商业帝国里任职）；他在康涅狄格州的格林威治（Greenwich）拥有一块53英亩的地产；他酷爱“安德森与谢泼德店”（Anderson & Sheppard）缝制的衣服。来赴我们的午餐时，身穿灰法兰绒的双排纽扣套装、蓝白相间的细条纹衬衫，佩戴海军蓝的编织领带、白色的口袋手帕、金质打结的袖口链扣。如果你想描绘出一副标准的商界巨头形象，大致会很像这个样子。

但布兰特本人会不同意。事实上，在吃饭时他很明确地说："我自认为属于那99%。"

这一声明让人有些犹豫。尤其是因为，布兰特选定的餐馆Sant Ambroeus，位于1%富人生活区的中心——曼哈顿的上东区，靠近惠特尼美术馆（Whitney Museum）。而且，我们吃这顿午餐的最初原因之一，就是要讨论布兰特作为对艺术的大资助者的角色——艺术资助通常也是一件1%的人做的事。

布兰特在格林威治有他自己的艺术基金会。他也和第二任妻子史蒂芬妮·西摩（Stephanie Seymour）及四个子女住在格林威治（包括一名继子，系西摩与前夫、吉他手汤米·安德鲁（Tommy Andrews）所生）。该基金会名为"布兰特基金会艺术研究中心"（Brant Foundation Art Study Center），2008年创立，目前由他和第一任妻子生的女儿艾莉森（Allison）执掌，每年举办两次展览，同时也是研究机构。最近一次展览是去年11月举办的，主要展出的是大卫·阿尔特默德（David Altmejd）的作品。阿尔特默德是一位加拿大艺术家，曾代表加拿大参加2007年的"威尼斯双年展"（Venice Biennale），其著名作品是一些巨大的、常常令人不安的雕塑，将身体器官与其他有触感的物质（水晶、毛发、织物）混合在一起。恰巧，挑战性的艺术，又是一个通常会吸引1%的人的东西。

但布兰特还是说，"我不认为艺术品收藏是专属于那1%的，"这是在我们坐下，点了饮料之后（他点了冰茶，我是苏打水）。我们还回忆起，我们之前也曾一起吃过饭，那是在时装设计师阿瑟丁·阿拉亚（Azzedine Alaïa）主持的餐桌上。布兰特的妻子和阿拉亚关系很亲密。去年夏天，我到巴黎报道女装时，曾住在阿拉亚经营的简易酒店"三间房"（3 Rooms），当时布兰特的儿子哈里（Harry）也在那里，报道为布兰特家族拥有的《访谈》（Interview）杂志举办的一些展览。该杂志是安迪·沃霍尔（Andy Warhol）在1969年创办的。在布兰特家族的世界里，利益和私人关系常常交织在一起。例如，在和我

共进午餐后，布兰特将前往迈阿密 - 巴塞尔（Miami Basel）艺术展（他每年都会去），共同主持一场宴会，庆祝《采访》俄罗斯版的创办。该杂志授权给俄罗斯亿万富翁弗拉德·多罗宁（Vlad Doronin），他恰好是娜奥米·坎贝尔（Naomi Campbell）的男友，坎贝尔则是阿拉亚和西摩的又一位密友。

不仅如此，那场宴会还是为了庆祝法拉利的新车型“蜘蛛458”（Spider 458），法拉利董事长卢卡·克劳德洛·迪·蒙特泽莫罗（Luca Cordero di Montezemolo）也将作为嘉宾出席。我问布兰特，他是否认为蒙特泽莫罗会像大家广泛传言的那样，竞选意大利总理。“他把法拉利经营得很好，”他答道。“为什么不呢？”他觉得当今的政府已经“出卖”了实业家，并喜欢实业家出任政府首脑这个想法。这就又回到了99%的问题。

“我正在把我的注意力放到这方面去：努力通过图画和雕塑让人们认识到，世界上有一些更好的东西。”布兰特说。“世界正需要更多这样的东西。要理解‘占领华尔街’运动，你就必须理解艺术家。艺术就是自由——表达的自由，而它表达的信息千百年来一直在全社会共鸣。”

你是否接受这一解释，在一定程度上取决于你如何看待布兰特。他近来相对更受公众关注，这是因为他和西摩之间几乎闹到离婚的尖锐冲突。在2010年夏天的大部分时间里，此事出现在全美的八卦专栏里，传得满城风雨。故事细节涉及毒品（他谈到她过去曾接受过戒毒治疗）、惩罚（她说他撤销了她的信用卡账户）和艺术品偷窃（双方都指责对方偷走了他们的一些藏品）。尽管当时的报道通常都把布兰特描绘为一名炙手可热的大亨——《人物》（People）杂志称他为“拥有《访谈》（Interview）、《古董》（Antiques）与《美国艺术》（Art in America）杂志的马球玩家”——尽管各类报刊都回述了他1990年因逃税而入狱84天的往事，他首要的职务其实是白桦公司（White Birch）的董事长，白桦是北美最大的纸浆造纸公司之一。当

前新闻用纸产业正面临艰难挑战，白桦已在2010年申请《美国破产法》第11章规定的破产保护。

确实，在我们吃两道菜的过程中（先是洋蓟沙拉、布兰特每次来Sant Ambroeus的必点菜，然后是金枪鱼塔塔），明显可以看出，布兰特把自己看作一个梅隆与洛克菲勒式的老派富豪，就像我们其他人一样，正在新潮富豪所制造的混乱里挣扎前进。史蒂夫·施瓦茨曼（Stephen Schwarzmann）（译者注：黑石集团联合创始人）、约翰·保尔森（John Paulson）（译者注：美国对冲基金经理）等商人是在概念化的金融工具组成的多变易逝的世界中工作，而布兰特则是在纸浆与纸组成的切实世界里工作。

因为布兰特这个人确实是在生产出具体的东西，比如新闻用纸，而且拥有具体的东西，如房产、马和艺术品。他的故事是经典的美国故事：一文不名的父亲在1939年从欧洲来到美国，辛勤工作，创立一家小型纸浆造纸企业，儿子也辛勤工作，发了大财。但现在这个故事已经改变了。“20年前那个简单的产业现在已经变得极为复杂了”，他说。因此他需要创造出一些新东西。这就需要艺术出场了：布兰特已经准备给社会一些回报。

布兰特在纽约的皇后区长大，和唐纳德·特朗普（Donald Trump）（译者注：美国房地产商，已宣布竞选总统）上的是同一所小学（他们在五岁时就成为朋友，一起在许多运动队比赛过，现在关系仍很密切；《纽约》杂志（New York）曾称布兰特为“有品位的特朗普”）。他从18岁开始收藏艺术品，这是受了他的保加利亚裔父亲的影响。他父亲收藏法国的洛可可式油画。彼得则集中在20世纪后期的作品。他购买的第一件作品是沃霍尔的一幅画，现在他是世界上最好的沃霍尔作品收藏家之一。据报道，他总共拥有500多件艺术品，但当我问他具体是多少时，他说：“我无法给你一个近似准确的数字，但我发誓，说在200件以内是没错的。”这在我看来很意外，但他解释说，他是一个“双鱼座——我非常善于集中精力于大问题、大谈

判，但不善于日常规划。我努力去跟着行动走，把这些日常事务留给管理层。”

他说，他和西摩总是会把他们藏品的“大约10%”放在他们居住的地方，每六个月左右轮换一些，其他藏品放在基金会，或者借给其他机构（他的基金会每年平均向12个其他展览借出藏品）。他喜欢让 -米歇尔·巴斯基亚特（Jean-Michel Basquiat）。1996年，他的另一位艺术界的朋友朱利安·施纳贝尔（Julian Schnabel）为巴斯基亚特拍了一部传记片，他是制片人。他拥有贾斯珀·约翰斯（Jasper Johns）、理查德·普林斯（Richard Prince）、杰夫·昆斯（Jeff Koons）、卡琳·基利姆尼克（Karen Kilimnik）（美国画家和装置艺术家，将是今年一场展览的主角）和乌尔斯·费舍尔（Urs Fischer）的作品。他这样描述他的购买标准：“任何给我正面或负面的影响、而且我觉得不久后会很重要的作品。”他最近买的一件作品是纳特·洛曼（Nate Lowman）的，那是一位创作涂鸦和拼贴画的美国艺术家。当我问他是否凭内心直觉购买时，他哼了一声，摇着头，不过一开始很难判断，这是在回应我的问题，还是表示拒绝侍者送上的面包。

“任何告诉你他是在凭内心直觉购买的严肃收藏家都是在撒谎，”他一边说，一边戳着他开胃菜里的一些帕玛森乳酪和莴苣，这些食物的最终命运是进入他的胃肠（译者注：原文为gut,双关,既有内心直觉的意思，也有内脏的意思）。他说：“这就像是说‘情人眼里出西施’：今天看上去美的东西，也许过几年就不被视为美。沃霍尔画的玛丽莲就是一个绝好的例子，在1960年代它被认为是俗艳的。艺术需要被社会化，你需要了解很多背景才能理解它，这不仅仅意味着读过几本艺术史书。”

当布兰特发现某个他感兴趣的艺术家时，他做两件事：想办法与他们见面，并研究他们。有时他也会和他们成为朋友，就像和沃霍尔及乌尔斯·费舍尔。“当我第一次看到杰夫·昆斯的作品时，它真的让我很苦恼，”他说。“我当时觉得它是巴洛克式的、高度雕饰的、挑衅性

的。他的第一次展览我去了六七次。”在那之后他就成为昆斯作品的热心收集者，拥有他的多件作品，包括昆斯的43英尺高的花卉雕塑“小狗”（Puppy），该雕塑位于基金会的草地上，每年春天都会重新枝栽。

与大多数人不同，布兰特与他的嗜好保持着非常紧密的关系。例如，他不仅玩马球，而且在20年里他一直是世界最好的非职业马球手。他过去还饲养赛马，他的一匹马曾在1984年的肯塔基赛马会（Kentucky Derby）上获胜，还有一匹在几年后赢得了“育马者杯”（Breeder's Cup）。1995年他准备和首任妻子桑迪（Sandy）离婚时，他意识到，他不能同时玩马球和赛马了，必须放弃一个。“我认定马球是两者中比较健康的那个。”他说。

一道份量相对较少的金枪鱼上来了，码在一个盘子里，上面缀着几枝绿叶菜。鉴于他涉猎的范围很广，我不禁好奇，他对基金会的参与度有多高。“就像人们在打扑克时说的，我‘全押’，”他答道。“我决定展出哪些艺术家的作品，和他们一起安排展览，单独或与别人一道管理展会。”

不过，他的基金会依然是一个流动性的企业，就像他的藏品也在不断变化一样。“长期而言，我可能会把藏品放在一个真正想展示它的地方——一个城市、一个州或一个机构，”布兰特说。“但要为此获得一个好的报价，唯一的方法是收集一批好的藏品。”他经常卖出一些艺术品，用得来的钱购买另一些艺术品，或者，在必要的情况下，将钱投入他的纸浆造纸业务。

“如果我必须筹钱，我就会这么干，”他说。不过有些艺术品是他永不会放弃的。我问他，如果去一个荒岛，他会带上哪些作品，他说：“沃霍尔绘的一幅玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）的小画像，它原本是属于菲利普·约翰逊（Philip Johnson）的，名为“甘草玛丽莲”（Licorice Marilyn），还有一副是我在1967年以5000美元买的、名为‘蓝底色的玛丽莲’（Blue Shot Marilyn）。这幅画的确被射了一

枪，后来安迪就像补一个小疮疤一样，把那个弹洞掩饰过去了。我喜欢那幅画。”（译者注：shot既有拍摄的意思，也有开枪射击的意思。）

他补充说：“如果18岁以后我卖的那些艺术品现在还都在我手里，我将是世界上最好的艺术品收藏家之一。不骗你。但是，一切都在不断的流变之中，你干事情必须以此为前提。”

而且，对于布兰特来说，艺术如此，工作亦然。再生环保纸的市场已经移到了中国，而作为他主要客户的北美新闻产业，已经减速了。“40年前，当我踏入这个产业时，欧洲消费的新闻用纸只有北美的50%，”他说。“现在欧洲消费得更多。10年前，90% - 95%的新闻用纸销往北美，现在则是65%离开北美。2000年，北美制造的新闻用纸有1600万吨，现在只有750万吨。10年前，有谁能猜到新闻纸业会是现在的情况呢？”他用挑战性的眼神看着我说。我扬了扬眉毛。然后我们都要了咖啡。

但他依然相信纸浆造纸业“将是一个可生存的产业，将会继续前进。不是一个增长型产业，但是可生存的。就像汽车产业一样，它正在经历一场重组，但它将恢复稳定。”还没等我开口问，他就补充道：“我不知道是什么时候，但会很快，我觉得。”

侍者拿走了咖啡杯，餐桌看起来有点空荡荡的，只有两个玻璃水杯，但布兰特依然谈锋甚健。“我是这么看待世界的，”他说：“有的时候，有的资产能创造更多现金，其他资产则能带来更多产权收益，过一段时间就又会变化。你必须玩长远的游戏，而且努力不要在这个过程中把船给弄沉了。多元化投资是关键。”

这让我陷入了思考。在我们分手后，我走到街对面的惠特尼博物馆，它的正式名称是“惠特尼美国艺术博物馆”（Whitney Museum of American Art），向那里的职员打听它的起源。我得知，这座博物馆是两个人创立的：亨利·惠特尼（Henry Whitney），一位石油产业的继承人；格特鲁德·惠特尼（Gertrude Whitney），靠铁路和航运生意

发财的科尼利厄斯·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）的曾孙女。也就是说，它源于实业。

此时我切实地感到，我原本应该知道这些的。

范妮莎·弗瑞德曼是FT的时尚编辑

Sant Ambroeus餐馆

纽约麦迪逊大街1000号（邮编为NY10021）

健怡可乐 5美元

冰茶 6美元

冷芦笋 16美元

洋蓟沙拉 22美元

金枪鱼塔塔（两份） 44美元

拿铁咖啡 6.5美元

卡布其诺咖啡 6.5美元

总额（含税）115.41美元

伊登·柯林沃斯

作为前西方出版界高管，不会说汉语的柯林沃斯在58岁只身来中国打拼，向中国人兜售西方规范的行为举止与礼仪。中国人会买账吗？

乔纳森·福特

2012年06月12日



据说所有外国企业家的梦想就是能卖给每个中国人一把牙刷，我请的这位午餐嘉宾则与众不同，她的梦想是把礼仪推销给中国人。

伊登·柯林沃斯计划在中国设立一所淑女培训学校。把举止、礼仪以及教养之精髓传授给雄心勃勃的新一代年轻人。她的新作《增加好感之道》（The Tao of Increasing Your Likability）不久后将正式推出，所提的第一步宏伟计划就是教会占全球人口三分之一的中国人做到如何喝汤时不出声，互相恭维以及“和而不同”。该书以中文出版

——尽管本人获许一睹其译稿——其出版商是中国规模最大的民营出版公司。很显然，来自昔日中华帝国（the Middle Kingdom）的许多实力派商人被柯林沃斯本人的优雅风度所倾倒。就她本人而言，当然是希望能大赚一把；或引用共进午餐几天后她给本人所发邮件中的话："一言以蔽之，我在中国所做的一切不仅仅是光教授礼仪，而是找寻商机。"

使人大跌眼镜的是，柯林沃斯竟成了进军新兴市场的先行者。她是杂志主编，一度还担任过赫斯特（Hearst）出版帝国的高管，前一阵子，她还在纽约过着社交名媛的生活，游刃有余地应酬于画廊开张与慈善晚宴之间。

她来中国之前的最后一项工作是掌管纽约一家专门解决冲突的国际智库——东西方研究所（East West Institute），整天忙着与政客、决策者以及积德行善的名人打交道，穿梭往来于纽约、布鲁塞尔以及莫斯科等城市，就军备控制与网络安全交流最新的心得。

到了58岁这年，她放弃从事的一切，只身来到中国打拼。一年多后的今天，柯林沃斯四处奔忙于北京（尽管她不会说汉语），在这儿她努力成为玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）式的人物，兜售规范的行为举止与礼仪。

匆忙赶往午餐地Caffè Caldesi的路上，我猛然想起柯林沃斯新作《增加好感之道》中有一大章节专门讨论守时的重要性。"美国人常说，'时间就是金钱，'"没想到我一开始就坏了规矩——约会迟到。Caffè Caldesi是伦敦牛津街（Oxford Street）北一家店面不大的意大利餐馆。

对我的歉意，柯林沃斯并不介意，甚至还表扬了我，因为本人曾提前通过邮件告知她可能会晚到。"就行为而言，您做得无可挑剔，"她给我吃了定心丸，我感到心花怒放，就象小孩子被大人拍脑袋表扬了似的。

柯林沃斯身材高挑、举止优雅，一头浓密的古铜色头发让人过目

不忘。她的装扮，与其说像来自当今北京的某高管会议室的礼仪策划师，倒不如说就象上世纪20年代阿勒贡金酒店（Algonquin Hotel）沙龙中桃乐丝·帕克（Dorothy Parker）的那些“志同道合者”。

我希望省去那些细枝末节，于是单刀直入地问她：如何看待自己目前所做的一切，不过当务之急是点菜。“对我来说，看菜单真是其乐无穷，” 我俩一起浏览着菜单时，她无精打采地说。“就是吃啥能自己说了算。”她在中国参加各种业务应酬时，吃啥可没有主动权。

这不仅意味着她不得不硬着头皮吃满桌子的菜（显然，这对于身材瘦削的柯林沃斯而言苦不堪言），而且还迫使她陷于吃动物杂碎的尴尬境地，她想着都觉得恶心，更甭提吃了。一想起吃鸭舌，她仍犯怵，鸭舌“更象是以前上学时咬过的铅笔头上带的橡皮”。

这儿的菜单可没有这些让人发怵的东西。柯林沃斯点了檬鲽，我则要了小牛肉火腿（saltimbocca alla romana）。我俩还点了酒，虽说柯林沃斯自称一喝酒就觉得头重脚轻（她甚至说：“服用人参甚至能让我昏昏欲睡”。）她要了一杯灰比诺酒（Pinot Grigio），我则要了杯黑稠醇美的萨兰托马瓦西亚葡萄酒（Malvasia Nera Salento）。

柯林沃斯的新作基本上是介绍现代西方商业礼仪的初级读本——最新的版本洋洋洒洒介绍了礼仪之渊薮，从卡斯堤略内（Castiglione）的《朝臣》（The Courtier）到凯拉韦（Lucy Kellaway）在《金融时报》开办的 “亲爱的露西”专栏，不一而足。书中还有专门介绍餐桌礼仪以及如何问候的章节（“男士之间的握手应短促、有力与热情，而且目光要直视对方。”）

虽说书中牵扯相当篇幅的高科技内容——接发电子邮件以及拨接电话时的礼仪——许多建议属于老生常谈。比方说，当女士伸手向男士致意时，柯林沃斯所给的建议是：女士的手臂与手指应保持松弛状态，“因为欧洲人的习惯是男士要抬升一点女士的手，然后略微鞠躬致意”。还有一章专门探讨各种粗俗的行为，如建议不能“在人行道上吐痰、在餐桌上打嗝以及不用手帕擤鼻涕”。其它所列的欠妥行为还

包括“看不起售货员与服务员这类人”以及“不及时清理狗狗在人行道上拉的粪便”等等。

我暗自思量：中国人真会吃你这一套吗？毕竟，他们对狗狗随地大小便以及伤害下属的感情这样的事早已见怪不怪。那些讲究吃相及社交礼仪的人不是早已把自家孩子送至英国或者美国常青藤大学（Ivy League）这样的贵族学校了吗？在那儿孩子们可以通过面对面的言传身教学到更多的西方礼仪。

柯林沃斯明确地告诉我这正是她所感兴趣的地方。她的研究内容之一就是到中国各地大学做问卷调查。“大学生都心知肚明，随着中国进一步对外开放，与西方人的交往会越来越频繁，”她说。“他们肯定希望学习礼仪方面的知识。”

她说，良好的行为举止可以避免不理解西方文化的中国人犯社交错误，反之亦然。柯林沃斯列举了自己亲身经历的一件事。她曾费尽周折与中国某出版商确定业务洽谈事宜，原因是对方不想定下精准的时间（“在他看来，整个下午都行”），而她每次洽谈业务都是预先确定好时间的。由于这样的误解，该出版商感觉很是不爽，她也同样如此。

“把这种事弄正规，就是确保生意与增加利润的好方法，”她说。

我感兴趣的是：想知道与她打交道的中国人喜欢问哪些问题。“出人意料的问题，”柯林沃斯说。其中一个话题就是同性恋婚姻。“对他们来说，这纯粹是个抽象问题，但他们想知道我的看法，”她说。我于是问她是如何作答的，她说，“谨慎应对”。

她的著作针对的对象并非企业高管，而是成百上千万的大学毕业生，他们在无序扩张的中国新兴城市中长大——这是大规模城市化的第一代产品。柯林沃斯的理论是：从乡村生活向城市生活快速过渡，结果在城市年轻人中造成了她所说的“社交断层”。这些年轻人所关心的就是最新的通信技术、手机、社交媒体等东西，却缺乏“互相交往的从容与自信，甚至在自己年龄段的群体内也是如此。”他们知道如

何去做事，但不知道如何做人。

她认为：自己的著作能帮助这些年轻人除了处理好与西方人的关系外，还能处理好彼此之间的关系。毕竟从根本上说，礼仪不是纯粹东西方的交往，正如她所指出的："礼仪必须兼顾……我觉得自己似乎太过婆婆妈妈，但礼仪牵扯到友善、认可以及时刻对别人的相关背景保持敏感。"

当然，这一切很能打动人，但中国人非得要从一位不懂汉语的老外那里学习对别人的背景保持敏感的课程吗？"我并非高高在上地兜售西方文化的理念，"她坚持说。

这个理念源自她的儿子吉列姆（Gilliam），他在伦敦大学亚非学院（London University's School of Oriental and African Studies）学习汉语时，曾到中国呆过两年时间，他目前仍在攻读学位。吉列姆给她介绍北京生活的相关情况，而且参加了她与中国出版商的每场洽谈会。这是个角色转变。"我完全依赖于他，这有点不可思议，"她说。

她承认：放弃纽约安逸的生活、来现代化的北京发展心里是惴惴不安的。我问她：对永久居住于北京如何设想？她显得不寒而栗，"那会让我疯掉，"她说，并补充说北京似乎就象"菲利普·迪克（Philip K Dick）的科幻小说与科幻影片银翼刺客（Blade Runner）所描绘的那样显得荒诞不经。每天早上，看到日出东方，但太阳却酷似月亮。"尘霾与污染甚至让她不得不放弃了每天的漫步。"空气中似乎放了各种小碎片似的，"她说。

柯林沃斯的父亲是来自美国南部的商人，母亲是出生在捷克的画家，柯林沃斯总是充满了自信。上世纪70年代，她的首份工作是担任某出版公司的前台，此后不断获得提升，到上世纪80年代初，就已成为Arbor House出版公司的掌门人，负责出版艾尔莫·伦纳德（Elmore Leonard）、安东尼·伯吉斯（Anthony Burgess）以及理查德·尼克松（Richard Nixon）等重量级人物的著作。

到了1990年，她离职西进，前往洛杉矶创办加州版的《名利场》

杂志（Vanity Fair）。但差点出师未捷身先死，当时广告业在经济衰退中也是举步维艰。“当时我坐在空无一人的办公室——几乎所有的东西都被法院没收了——就在此时，我接到了一个电话，说有人愿意出手相救，”她说。虽说杂志起死回生并吸引了员工加盟，但8年后还是停办了。

但是，当初的创业与现在的功成名就相比，似乎很是小儿科。柯林沃斯的策略是先通过著书确立其在礼仪方面的权威，然后再创办礼仪学校。这样做的好处是可以让时刻存在的知识产权的侵权风险降至最低程度。“别人可以复制相关课程，但无法复制本人，”她说，灰绿色的双眼直盯着我。

本人的行为举止无可挑剔，因此顺从地点了点头，表示同意其看法。但她的客户（如来自湖南、思想传统的零配件生产商）也许想知道学习礼仪对其有何裨益，柯林沃斯希望打动这些客户，以使自己的生意蒸蒸日上、一发而不可收。她深信会客户盈门，因为她提供的课程（能与西方客户实现更好的沟通）能让他们生意蒸蒸日上。她相信此举能帮助中国公司找到更具创意性的经营办法，而这需要完全不同的思维模式——即移情。“中国人若要真正自主创新，就得抛弃孔夫子提倡的那种机械学习方法，”她说。

柯林沃斯仍在一点一点地吃着所点的鱼，而服务员就在附近来回盘桓。我这才明白点的点心不够。我敢断言中国的大老板看到这种情景，定会再来个双份的提拉米苏点心（tiramisu），但嘿嘿，本人是西方人，实在无此“胆量”。

午餐已接近尾声。柯林沃斯用餐巾纸轻轻擦了擦嘴唇，此时服务员拿来了账单。她客气地表示了感谢，然后起身离开，一脸着急的样子，生怕误了下一场约会。当服务员走到跟前取走她的餐盘时，我才如梦初醒：她假装用餐装得何其逼真——她实际上啥都没吃、啥都没喝。

乔纳森·福特是《金融时报》商界领袖撰稿人

Caffè Caldesi餐馆

伦敦W1 马里尔伯恩街118号

小牛肉火腿：19英镑

油炸鳎鱼：22.50英镑

一杯萨兰托黑马瓦西亚葡萄美酒：6英镑

一杯灰比诺班菲葡萄酒：7.30英镑

拿铁咖啡：2.60英镑

双份浓咖啡：2.60英镑

总计（包括小费）：67.50英镑

霍华德·斯金格爵士

他曾是索尼公司首位外国掌门人。在我的一再追问下，不懂日文的他极力为自己担任索尼CEO期间的工作辩护。

莱昂内尔·巴贝尔

2012年09月11日



霍华德·斯金格爵士（Sir Howard Stringer）站起身来欢迎我，身体略显僵硬，看来他仍未从椎间盘突出的手术中痊愈，病因就是他太过密集的出行安排，每月，这位索尼公司（Sony）前CEO 都要频繁穿梭于世界各地。

与众多全球商界领袖一样，奥运期间，斯金格也在伦敦观看奥运会。我们安排采访他，地点就在位于公园路洲际酒店（InterContinental, Park Lane）的西奥·兰德尔（Theo Randall）意大利餐馆（斯金格曾担任过洲际酒店集团董事，他很喜欢酒店市中心的地段）。奥委会高官与贵客们在大厅里人头攒动，但这家获过奖的意

式餐馆则是顾客稀少。“务必要品尝这儿做的热西葫芦，”他对我说，并把我引至餐馆后边一张不引人注意的餐桌，“味道没得说。”

我们的谈话不可避免地要触及斯金格在索尼公司那段不平静的任职生涯——今年4月，他被免去CEO，但仍担任公司董事长。这就是他为何略显焦躁不安的原因，我也有些紧张。10年前，我俩初次相识，当时我是《金融时报》美国站总编辑，我俩最爱的消遣方式就是在纽约下东区（Lower East Side）脏不拉几的酒吧里观看足球与橄榄球比赛。最难忘的一件事是观看英格兰队夺得2003年澳大利亚橄榄球世界杯（2003 Rugby World Cup）的赛后录像。斯金格是威尔士人，陪我看完比赛，对于自己早已知晓比赛结果的事，他至始至终未曾透露。如此仗义之举，进一步巩固了我俩的情谊。

但此时不是叙旧寒暄的时候，今年70岁的斯金格曾是一位经验丰富的媒体人，曾主持哥伦比亚广播公司（CBS）的新闻与娱乐节目长达10年。我扎了一块鲜嫩的西葫芦送入口，然后再次就其繁忙的行程安排问他：过去七年，他乘坐英国航空公司（British Airways）的行程超过了200万英里，频繁穿梭于纽约、伦敦、东京以及洛杉矶（索尼在好莱坞（Hollywood）拥有自己的电影制作公司）。我问他为何要如此拼命透支自己的身体？是出于责任感，还是希望自己作为索尼这家日本最负盛名的公司首位外国掌门人而名垂青史？

“你要明白，我压根没想到会出任索尼CEO，”他说。“我根本不是找上门去。（得到任命后），我几乎没有考虑时间。我与家里人商量并对他们说，‘我不知道以后是否能经常与你们团聚，你们若不想让我接受这份工作的话……’我女儿对我说，‘听着，老爸，我们爱你，但我们也喜欢索尼的产品……’是否出于使用索尼的DVD与PlayStation视频游戏机的快乐，我不得而知，但大家都不知道我出任索尼CEO追求的是什么。”

这时服务员拿来了水与菜单。斯金格身披海军蓝运动夹克，里面则是淡格子衬衣与领带，他点了水牛芝士（buffalo mozzarella），随

后又点了搭配多塞特蓝色龙虾（Dorset blue lobster）的意式扁面。我则点了什锦色拉，随后又要了菜饭。我俩都没要酒，虽然斯金格说不管是在纽约还是伦敦郊外的寓所，自己喜欢与妻子詹妮弗（Jennifer，一位皮肤科医生）畅饮一番。

我问执掌索尼是否属于不可能完成的任务？可以这样说，索尼的重重困难始于的上世纪90年代中叶，远远早于他入主之前。本来索尼凭借其庞大的音乐目录优势以及在电子科技方面的雄厚实力（包括引领上世纪80年代的随身听单放机（Walkman）），完全可能（而且应该）先于苹果公司（Apple）研发出iPod（苹果于2001年向市场推出）。但公司内部破坏性极大的勾心斗角以及缺少发展重点让索尼一败涂地。

执掌索尼这家陷入水深火热的电子消费公司的斯金格曾是娱乐圈老手，对软件一无所知，最要命的是，他不懂日文。最后他依赖几位忠心耿耿的女秘书充当自己在索尼的“耳目”。他对我说，语气中还显得有些恋恋不舍：“我最后离开东京时，这几位秘书安排与我照了一张合影。真得很感人。”

在两个半小时的午餐期间，斯金格好几次坚称自己对翻陈年旧帐不感兴趣（“日本媒体若是看到我大吐苦水，定会不待见我”）。他极力维护自己的继任者平井一夫（Kazuo Hirai），对方原先是索尼消费类产品、游戏以及网络服务等业务的负责人，关键是他能说一口流利的英语与日语。但是，在我一再追问下，他才极力为自己担任索尼CEO的工作辩护。

在2005-2008年担任索尼CEO的三年时间里，斯金格把成本过高的生产线从日本移至海外，出售相关业务部门以及研发新产品。虽说索尼仍大大落后于劲敌苹果与三星（Samsung），但其营业利润逐渐上升。但随后爆发了雷曼兄弟（Lehman Brothers）的倒闭事件以及全球金融危机，西方经济突然陷入衰退，日元对美元与欧元的汇率大幅飚升，对日本的出口造成了灭顶之灾。

2011年，厄运接踵而至，情况变得雪上加霜。除了福岛（Fukushima）核事故外，索尼与其它日本大公司的视频网络在线游戏遭到了黑客攻击，大量机密资料外泄，有可能给不法分子以可乘之机。泰国发生的洪灾把索尼的生产厂彻底摧毁，让圣诞节前的销售旺季付之东流。另一背运是伦敦发生的骚乱事件，当时破坏分子纵火烧掉了索尼的配送中心。BBC电视台还播放了某熊熊燃烧的大楼顶上、索尼标识被烧毁的画面。

“媒体记者都不会用此画面来落井下石，但真实展现了我们这几年所经历的艰难困苦，”斯金格说。“我觉得没有哪家大公司象索尼这样厄运不断，这就是我一上任所面临的窘境，灾祸接二连三。”

这时，服务员端来第一道菜，我觉得这稍有些言过其实。无疑，斯金格曾经功成名就，尤其是他在纽约主持哥伦比亚广播公司新闻节目以及随后担任索尼公司影视与娱乐公司总裁的那段时间。但是，他如何来到美国并成功立足的经过，却是异常曲折。

. . .

斯金格的父亲哈里（Harry）在孤儿院长大，16岁加入了皇家空军（Royal Air Force）。斯金格出生于加的夫（Cardiff），长到13岁时，全家已搬了六次家。他妈妈玛乔丽（Marjorie）是位善于交际的威尔士妇女，对儿子的期望值很高。斯金格长到4岁时，被送去接受英语演说方面的训练。他坦承，上学后，老是自作聪明，结果被同学欺负得很惨。“我当时个头特低，”斯金格说，如今他身高超过6英尺（约1米83）。“我班所有同学要都大我2岁，我长着一头卷发，是老师的宠儿。和你一样，我小时候长得甭提有多好看……那时我在学校老受委屈，于是我学习拳击，就是为了狠揍欺负我的那位同学。”

揪住对方鼻子狠揍一顿后，斯金格就头也不回地走了。在奥多中学（Oundle School），他得到了奖学金，从而到牛津大学（Oxford）学习现代史。在牛津，他与一帮美国同学打得火热，其中就有好多罗得（Rhodes）奖学金获得者。“肯尼迪（Kennedy）执政

时，一切都是那么意气风发……自己满脑子是乐善好施的思想，渴望让世界旧貌换新颜。理想主义风靡一时，这就是我为何从英国去美国的原因，刚开始没想长呆下去。”

1965年，到美国不到三个月，他在哥伦比亚广播公司找到了一份职员工作，他应征入美军，准备上越南前线。一开始，他就觉得越战是个错误，于是他给心中仰慕的英雄罗伯特·肯尼迪（Bobby Kennedy）写信。随后，他想尽办法希望脱离部队。“去理发时，我对理发师说，‘不用理短，因为我不会长呆部队，’没想到，与其他战友一样，全被剃了光头。”

斯金格本可以开溜回英国，也不会有人注意。但即便站在驶离奥克兰（Oakland）、前往越南的运兵船上，他依然念念不忘“心中的美国梦以及个人的雄心抱负”。然而到了越南后，他很快谋到一份文书工作，负责账目记录与保管军功章。“也许我愿意去当兵，但不愿意因此丢掉性命。”

一年后，他（身穿军装）荣归美国，并再次申请到以前那份职员工作。具有讽刺意味的是，越战给了他在哥伦比亚广播公司的第一个人生际遇。越战激战正酣之际，他陪同传奇主持人克朗凯特（Walter Cronkite）对约翰逊总统（President Johnson）进行了系列采访，地点就在总统本人位于德克萨斯州的私人农场。在哥伦比亚广播公司度过了碌碌无为的五年后，他被提拔为“副制片人助理”（您瞧瞧哥伦比亚广播公司的官僚体制！），公司要求他制作一部有关洛克菲勒家族（the Rockefellers）、时长2小时的记录片。他以前从未独立制作过任何作品，但幸运的是，洛克菲勒家族极看重他的牛津大学学位。该节目获得了艾美奖（Emmy），他成功站稳了脚跟。

斯金格说自己总能精准把握跳槽时机。当记录片的长度与播放次数被删减后，他转而从事网络新闻工作。1997年，当自己主持的晚新闻收视率下降后，他离开哥伦比亚广播公司，转投索尼门下。“我老跳槽，因为未来老向我召唤。颇有讽刺意味的是，从某种程度说，我

在索尼的经历也是如此。”

这时，我们点的主菜端上来了，我也还想听听斯金格对于索尼公司及现代日本社会的真知灼见。他再次对继任者平井一夫表达了敬意。随后，他向我提及了独立调查委员会关于福岛核事故的报告，报告专门指出了日本文化四大致命缺点：相互服从、不愿质疑权威、死板遵守规程以及等级森严。

我暗示，这些缺点同样适用于索尼。当斯金格被任命为公司CEO时，董事会同时任命一位名叫中钵良治（Ryoji Chubachi）的工程师担任总裁。全面负责电子部门工作的中钵良治也行使同等权力。“事实上，我接手工作时，索尼公司并未把实情告知我，”斯金格说。“他们当时说我就是CEO。这是第一个文化反差，在美国，CEO全权负责一切工作。”

我问他是否认可某亚洲强敌对索尼公司所下的非公开结论：说索尼最致命的缺点是“自己仍然不知道问题出在哪儿”。索尼曾经引领全球电子消费产品几十年，如今却被智能手机与社交媒体引发的数字革命远远甩在后面。索尼这样概括日本科技中“硬件文化”与“软件文化”的冲突。“硬件文化”从一开始就专注于生产“完美无缺”的产品，而“软件文化”则强调产品快速市场化。

斯金格也认为：亚马逊（Amazon）、苹果以及微软（Microsoft）等美国公司在中国低成本生产硬件，然后再安装自己研发的一流软件。他指出：iPod的制作水准不如随身听，但问题的关键是它推出的速度很快，而且价格便宜。“日本无法实现廉价销售自己生产的产品，原因是它的劳动力规模大、需要支付的薪水又高，而且不能随便开除员工，”他说。但又补充说，“我现在越来越紧张，不是由于难以处理得当，而是我不想觉得末日就在眼前。我不想给人留下这样的印象。”他强调说索尼依然紧跟数字革命，比其它日本公司都要做得好。的确，甚至数字革命的教父——苹果公司的乔布斯（Steve Jobs）还于21世纪初期时常造访索尼，学习索尼制造水准以

及先进技术。

我对他说，乔布斯实际上还动过苹果与索尼合并的念头。“没错，但不是与整个索尼公司，”斯金格说，随后身子朝后坐了坐。“你说得没错，我认为他曾有此念头，但他未曾对我说起过。”

. . .

斯金格只吃了一半的扁面，而我则把美味的菜饭一扫而光。他说，自己给索尼公司留下了充足的人才储备，无需长时间再为挑选合适高管人选而大伤脑筋。除了51岁的平井一夫外，很多50多岁甚至更年轻的才华横溢的管理骨干如今已在影视、音乐录制、电视制作以及音乐出版等方面挑起大梁。高管层如今还有一位牛津毕业生、爱尔兰人安德鲁·豪斯（Andy House，能说一口流利日语）。

离开索尼后，斯金格如今过着快乐的生活。他对我说，自己是多家公司董事，但自己真正想做的是为慈善事业筹措资金，将来也许会专心致志做好一家。他目前是“为美国而教”（Teach For America）以及“美国戏剧协会”（American Theatre Wing，颁发托尼奖（Tony Awards））董事，担任美国电影协会理事会（American Film Institute）主席也将步入第11个年头。总之，他希望自己花更多的时间在纽约生活。

“在索尼，最受不了的是没时间去旅游；它与我以前的纽约生活彻底‘一刀两断’了。过去我会尽可能去旅游，同时又与朋友保持密切联系，在索尼工作，让我失去了归属感。”

最近，自己的密友、作家诺拉·依弗朗（Nora Ephron）撒手人寰，对他打击很大。斯金格多数朋友是上世纪60年代那一代媒体人，如今他们正渐渐老去。“生命无法抗拒，如今自己突然醒过来后，就会经常读到老友故去的讣告。我也是去日无多，这谁也逃脱不了，这就是生命的轮回。”

我俩一起步出餐馆时，我注意到斯金格走路还是那么小心翼翼，他伸出手对我说，“多保重。”

莱昂内尔·巴贝尔是《金融时报》总编辑

西奥兰德尔餐馆

伦敦W1公园路Hamilton Place 1号，

普娜瓶装矿泉水（Bottle Acqua Panna）：4.50英镑

配有浸泡洋蓟、黑橄榄（Taggiasche olives）、牛皮菜以及烤腌辣椒的水牛芝士：13.00英镑

用西红柿汁、黄瓜、鲜紫苏、新鲜山羊奶酪等搭配而成的意大利叶菜什锦色拉：10.00英镑

用多塞特蓝色龙虾、圣马扎诺番茄（San Marzano tomatoes）、欧芹以及新鲜红辣椒做成的意式扁面：23.00英镑

用紫苏、黄油以及parmigiano reggiano干酪烘烤的红黄辣椒菜饭：15英镑

2份新鲜薄荷茶：11英镑

总计（包括小费）：86.06英镑

布莱德·格雷

2005年格雷上任时，派拉蒙正值低谷，在一线演员与导演心中的地位一落千丈，这就是雷石东聘请格雷的原因之一，他当时的主业是经纪。

马修·加拉汉

2012年11月22日



我早早就抵达了比佛利山庄酒店（Beverly Hills Hotel）的波罗餐厅（Polo Lounge），我将在那儿采访派拉蒙影业（Paramount Pictures）董事长布莱德·格雷（Brad Grey）。坐在餐馆最前边的桌子（这是他的专座）等他时，我一边啃面包棒看看菜单、一边听着钢琴师弹奏经典流行音乐（弹得水平实在差强人意）。

朝大厅观望，希望能瞧见格雷，没想到，却看见多莉·帕顿（Dolly Parton）晃悠悠地步入餐厅，她脚穿超高跟鞋、身穿超低胸衣服（似乎想挑战地心引力）朝我走过来。正当帕顿找寻自己的专桌时，格雷到了。“你好，多莉，”与我见面并坐定后，他向对方招呼道。“你好，布莱德，”她用美国南方轻快语调回应道，并朝格雷莞尔

一笑，同时向餐厅另一头走去。

此种情形在波罗餐厅司空见惯，餐厅经理爱德华·马迪（Edward Mady）把餐厅谑称为“好莱坞的内部食堂”，因为此处是好莱坞娱乐大腕谈正事、闲聊、喝酒、有时甚至用餐之地。比佛利山庄酒店已有100年历史，曾见证了好莱坞过去的辉煌与传统：葛洛西亚·斯旺森（Gloria Swanson）、巴斯特·基顿（Buster Keaton）与查理·卓别林（Charlie Chaplin）曾在此拍摄影片，伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）曾在此欢度蜜月（不止一次），霍华德·休斯（Howard Hughes）更是在酒店的某座平房内住了好多年；据说拉奎尔·韦尔奇（Raquel Welch）在酒店泳池游泳时，才被幸运女神眷顾。

今天，华纳兄弟（Warner Brothers）与雅虎（Yahoo）前CEO特里·塞梅尔（Terry Semel）也正在另一张桌子用餐，我还瞧见杰夫·伯格（Jeff Berg），他是好莱坞金牌经纪人，正与名导演、三星影业（TriStar Pictures）前董事长迈克·麦德沃（Mike Medavoy）促膝交谈。

格雷今年54岁，身穿黑色西装，内穿开领式白衬衣，太阳镜则是优雅地叠放在胸前西服口袋内。他光顾这家酒店已有30多年，当初在纽约充当喜剧演员的经纪人、前往西海岸发展时，比佛利山庄酒店是他的第一个落脚点。“我很年轻的时候来此打拼，当时囊中羞涩，我就住在这家酒店，”他说。“比佛利山庄酒店的传统一直对我有重大影响。”

与酒店一样，今年是派拉蒙的百年庆典，一个世纪来，它与电影界最出类拔萃的导演（从塞西尔·德迈尔（Cecil B. DeMille）到斯皮尔伯格（Steven Spielberg））合作，拍摄了《日落大道》（Sunset Boulevard）、《教父》（The Godfathe）与《夺宝奇兵》（Raiders of the Lost Ark）等诸多经典影片。七年前，雷石东（Sumner Redstone）力排众议任命格雷担任派拉蒙影业董事长，今年89岁高龄的亿万富翁雷石东是维亚康姆（Viacom）的实际控制人，维亚康旗下

拥有派拉蒙影业、MTV、尼克儿童频道（Nickelodeon）以及美国喜剧中心（Comedy Central）等多家媒体。

派拉蒙最新拍摄的影片《生死航班》（Flight）由丹泽尔·华盛顿（Denzel Washington）主演，导演则是罗伯特·泽米吉斯（Robert Zemeckis），他最知名的影片是《回到未来》（Back to the Future）与《阿甘正传》（Forrest Gump）。丹泽尔·华盛顿在影片中演一位酗酒成性的飞行员，他在极端险峻的情况下成功迫降了民航客机，从而避免了一场灾难。他在片中不断尝试醉生梦死的新方法，演得出神入化，“这么多年来，本人曾有幸与众多伟大演员与导演合作，但从未与丹泽尔·华盛顿合作过，”格雷说。“这是我俩之间的首次合作，而且他做得很好。”

格雷要了杯冰茶，我则要了阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer，一种加柠檬的冰茶）。格雷说起自己在娱乐圈摸打滚爬的历史。他从小生活在纽约州北部一个名叫Spring Valley的小镇，小的时候，就经常在夜晚偷偷爬起来，溜到楼下去看约翰尼·卡森（Johnny Carson）主持的今夜秀节目（The Tonight Show）。“我当时就觉得今夜秀的嘉宾似乎非常逗笑。”他笑着说。“肯定比Spring Valley镇上的人要有趣得多。”

从Spring Valley小镇步向派拉蒙的路并非一帆风顺。格雷先是去了布法罗（Buffalo）一所大学攻读商业，而且在那儿找了份活，给好莱坞大腕哈维·韦恩斯坦（Harvey Weinstein）当跑腿，韦恩斯坦当时还是一位刚出道的音乐会经纪人。“我当时正在上大学，想到娱乐圈工作。而当时布法罗唯一的娱乐业经纪人就是哈维。”

格雷开始充当喜剧演员的经纪人，但他知道好莱坞才是娱乐圈的大本营。1981年，他西赴洛杉矶，最终得以与伯尼·布里斯坦（Bernie Brillstein）会面，此次会面至关重要。布里斯坦是明星经纪人，曾代理了从《太空木偶历险记》（the Muppets）创作者吉姆·汉森（Jim Henson）到约翰·贝鲁西（John Belushi）、艾克罗伊德（Dan

Aykroyd）以及《周六夜现场》（Saturday Night Live）制作人洛恩·迈克尔斯（Lorne Michaels）等诸多大腕。

“当时伯尼每天会来第二个包间谈正事，”他说，并指了指餐厅另一片的一张桌子。“他曾是好莱坞首屈一指的经纪人，所以我给他打了电话，他对我说，‘好吧，年轻人，咱俩波罗餐厅见。’

“我们见了面，我对他说，‘我想在您手下干。’他对我说，‘年轻人，听起来这主意真不错。’然后他握了我的手，事情就这样定了下来。”1984年，格雷开始在布里斯坦手下干，1992年，他俩成了合伙人，并联手创办布里斯坦-格雷娱乐公司（Brillstein-Grey Entertainment），它充当电影明星与导演的经纪人，并制作电视节目。格雷一举成名的巨制是《黑道家族》（The Sopranos），由美国家庭电影频道（HBO）连播，讲述了新泽西一位患焦虑症的黑手党头目的故事，格雷是该连续剧的制片人。

编剧大卫·切斯（David Chase）是布里斯坦-格雷娱乐公司的签约导演。“他在电视剧方面浸淫多年，”格雷说。“我们把他签约至旗下的电视公司，而合约即将期满。你若去问他，他会说自己之所以签约，是因为需要钱去完成自己的电影剧本。但他最终写出的却是这部电视连续剧，这让他一举成名，它对我们双方都是命运的转折。”

服务员过来取我们点的菜单。我点了龙虾沙拉，格雷则要了份麦卡锡沙拉（McCarthy salad），它用甜菜、鸡肉、鸡蛋、西红柿、奶酪、腊肉与鳄梨而成，名字就取自波罗餐厅老板，也是由他首创。格雷想要酒店地下室小餐厅做的清汤鸡肉面来开开胃，并要服务员端上来。

雷石东请格雷执掌派拉蒙时，公司正陷入困境。如此做法不合规矩：格雷与布拉德·皮特（Brad Pitt）合伙办了一家电影制作公司，并推出了《无间道风云》（The Departed），该影片随后夺得了2007年奥斯卡最佳影片奖。但即便格雷在电视剧制作方面成绩斐然，他仍被视为好莱坞的圈外人。

对格雷来说，他知道自己转行的时机已到。他把布里斯坦-格雷娱乐公司转手卖掉，自己对电视剧已经“兴趣索然”。“我当时对电影制作产生了兴趣，于是下定了决心，不干则已，干就得成为执牛耳者。只有极少数人能成为人上人——天皇明星、超一流导演以及影视公司的老总。其他人虽说也很敬业、也是成绩斐然，但选择权与决策权都由这少数人操控。”

我们点的汤端了上来，滚烫滚烫。等它凉下来的时候，我问他最初几年在派拉蒙的工作情况。当时公司筹拍的影片屈指可数，在一线演员与导演心目中的地位也是一落千丈，这就是为何雷石东聘请格雷的原因之一，他当时的主业是经纪。

2005年上任后不久，他的第一件举措就是与奇迹娱乐（Marvel Entertainment）喜剧集团签订发行合同，从而让派拉蒙可以放映《钢铁侠》（Iron Man）这类超级英雄影片。几个月后，在得到雷石东的首肯后，以16亿美元成功收购了梦工厂（DreamWorks），这家独立影业公司由斯皮尔伯格、大卫·格芬（David Geffen）与杰弗里·卡岑伯格（Jeffrey Katzenberg）共同创办。这个大毛笔震惊了好莱坞。“我们当时没有拍摄自己的影片，所以急需片源。得到斯皮尔伯格的鼎力相助以及他们所有筹拍影片是个了不起的主意。”

他说这次收购是个“梦幻交易”，但又以外交辞令说：“交易还有不尽如人意之处，前行的道路若没有一些鹅卵石，也就不称其为道路了。我们这次收购还有些待清理的大石头（即棘手问题）。”派拉蒙与梦工厂中，某些影片的发行由谁负责就存在分歧，派拉蒙如何操控《追梦女郎》（Dreamgirls）的有关争议，就在《名利场》（Vanity Fair）的一篇文章中被原原本本地刊登出来。这部梦工厂拍摄的影片至始至终得到了格芬的大力支持。

影视媒体界都在揣测格雷会在派拉蒙CEO的位置上呆多久。但雷石东仍一如既往地信任他，结果斯皮尔伯格与格芬于2008年离开了派拉蒙，并随之带走了梦工厂的商标品牌。收购成功让派拉蒙得以重建

其电影生产线，但我觉得，这段传奇故事也让世人瞠目结舌地看到了好莱坞人际关系是多么扭曲的。格雷喝了几口汤，然后开始讲述，就如同钢琴师缓缓演奏的爵士版《Hello》（原唱者是莱昂纳尔·里奇（Lionel Richie））骤停下来。他降低声音对我说：“瞧，我认为这个行业遍地黄金，自命不凡者比比皆是，如果低调做事，并且竭尽全能……那么功到自然成。”

然而，执掌派拉蒙也会让自己处于众目睽睽之下。当格雷最近拆掉自己名下的一幢房子时，顿时流言蜚语四起——弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）曾短暂拥有过这幢房子；意大利《Vogue》关于他妻子卡珊德拉（Cassandra）时装生涯的一小段视频立马疯传开来。

他对我说：好莱坞散布自己遭解雇的传言时，自己就去找老友、美国西班牙语广播公司Univision前董事长帕伦奇奥（Jerry Perenchio）。“他对我说，‘你知道，布莱德，狗叫唤时，旅行队只管过。’”格雷笑着说。“听到这，我总是感到很宽慰。”

沙拉端上来后，格雷指着一位穿着考究的男士，他就是写词与演唱兼一身的保罗·安卡（Paul Anka）。“他是辛纳屈那一代伟大歌手中的硕果仅存者，也是一流歌词作者——他创作了《我的路》（My Way）。但保罗最不寻常的当数谱写了《今夜秀》主题曲。所以每天晚上，观众只要看到卡森哼唱着da-da-da-daaaa-da的旋律上场时，保罗就有钱进账！”

吃得正酣之际，我又提及了另一棘手问题，此事格雷先前可能老是提及：2006年雷石东取消了与汤姆·克鲁斯（Tom Cruise）的合约，汤姆·克鲁斯是好莱坞片酬最高的演员，派拉蒙与他签订了天价合约，每部电影支付给他的片酬高达数百万美元，而且保证他有不菲的票房分成。但他行为怪异，在奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）的脱口秀节目中公然跳上沙发，公开对科学教派（Scientology）评头论足。雷石东指责汤姆·克鲁斯遭遇“创造性自杀（指创造力丧失）”，并终止了与他之间的合约。

我对他说，老板不预先告知就作此决定，派拉蒙CEO的日子肯定不会好过。格雷再一次以外交口吻答复我。“雷石东实至名归，”他说，并补充说事后证明雷石东的直觉“天衣无缝”。克鲁斯与派拉蒙的合约必须“重订标准…… 当初订的片酬过高。”

过去几年，超级巨星的片酬不断下降：“先期总票房”（“first dollar gross”）的好日子一去不复返了，当时像克鲁斯这样的超级巨星甚至在影业公司回收投资之前，就能取得很大份额的票房收入。格雷说：“我们请了有史以来最伟大的导演与有史以来最伟大的巨星来拍摄《生死航班》，总成本只有3000万美元。做到这一切，唯一的办法是：如果所有人都相信、而且都愿意放弃自己过去几年所拿的高片酬，明白大家都是合作伙伴，一起分享最终的收成。我们照此模式，与科恩兄弟（the Coen Brothers）合作拍摄了《大地惊雷》（True Grit），2010年就收获了2.5亿美元的票房。这是科恩兄弟有史以来最大进账。”

经过最初几年过山车式的经历，格雷说派拉蒙如今已是“羽翼丰满”。今年，《兰格》（Rango）为公司夺得了首座动画片奥斯卡奖，它由约翰尼·德普（Johnny Depp）配音，讲述了一只俏皮话不断的变色龙警长的故事。克鲁斯随后与雷石东重归于好，去年回到派拉蒙拍摄了影片《碟中碟4》（Mission Impossible 4）。克鲁斯的下部影片是根据李查德（Lee Child）畅销书改编的《神隐任务》（Jack Reacher），定于今年年底公映。

说到派拉蒙正在拍摄的几部影片，格雷显得眉飞色舞。派拉蒙很快就会公映大卫·切斯的首部影片《从未消失》（Not Fade Away），影片由詹姆斯·甘多菲尼（James Gandolfini）主演，讲述上世纪60年代新泽西一支摇滚乐队的故事。明年，由导演埃布拉姆斯（JJ Abrams）续拍的《星际迷航》（Star Trek）与《丧尸世界大战》（Star Trek）将摄制完成，《丧尸世界大战》是一部僵尸影片，由布拉德·皮特主演。此外，派拉蒙还将续拍《变形金钢》

（Transformers）。

“这就得互相权衡，”他说。“各种题材的影片都得拍。有些影片属于大制作（如《变形金钢》），一旦获得成功，就能让一切有条不紊地进行下去。但它们也让你有能力去拍摄《大地惊雷》。”

我想问的是，当一切不能有条不紊进行时，该如何应对？总是变化无常的好莱坞到头来是否会让人忧心忡忡？格雷摇摇头说。“人们老说，‘这肯定会困难重重’。但事实并非真是如此。”他笑着说。“要相信自己的直觉。”

马修·加拉汉是《金融时报》洛杉矶站记者

波罗餐厅
比佛利山庄酒店内
日落大道（Sunset Boulevard ）9641号
2份清汤鸡肉面条：28美元
麦卡锡沙拉：32美元
龙虾沙拉：36美元
冰茶：6美元
阿诺德·帕尔默：6美元
总计（计入小费及税）：137.45美元

玛莎·斯图尔特

斯图尔特今年71岁了。她每天练习瑜伽，早晨5点起床写作。我问她是否考虑退休时，她吃了一惊说：“那我能做些什么？”

范妮莎·弗瑞德曼
2012年12月06日



可怜的玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）。每次她外出就餐时，这位美国家政女神（或独裁者，看你所持观点而定）面前总是会堆满厨师为表示敬意而额外赠送的各种菜式。“这就是我生活中的烦恼之处”，她说，“目前我正在节食，但却收到了14份附赠的甜点。”

我想这或许能够部分解释为什么我们原本约定在玛莎的试验厨房中碰面，她在那里尝试了自己所有的菜谱（例如在以玛莎个人品牌冠名的书籍、杂志以及TV秀中介绍的那些），并常在那里给自己做午餐。但在超级飓风桑迪袭击纽约期间，她在曼哈顿办公楼的地下室被淹，烹饪用的火炉停止工作，并进一步影响到了为其输送燃料的天然气管道。玛莎·斯图尔特生活全媒体公司（Martha Stewart Living Omnimedia）的实际办公区位于大楼的第九至第十层，总体而言基本

未受飓风影响。她在东汉普顿（East Hampton）以及纽约贝德福德（Bedford）的家也未遭飓风破坏，仅损失了几棵老树。但由于她自有厨房的烹饪条件受飓风影响打了折扣，我们转而选择第二方案，即奔赴ABC厨房（ABC Kitchen）用餐。

法国大厨让·乔治（Jean-Georges Vongerichten）位于百老汇大街的这家餐厅似乎是仅次于玛莎厨房的一个好地方（在某种意义上甚至比玛莎的厨房更好，因为我对在她面前暴露自己的蹩脚厨艺感到有些紧张）。这是这位法国名厨打理的“集市”餐厅之一，以用料新鲜应季著称——这一点非常符合玛莎的风格，因为她也以使用直接来自贝德福德自家花园的原料闻名。此外，ABC厨房还比邻风格甜美的家具商场ABC Carpet and Home，玛莎希望参观那里的圣诞节陈设以“获取灵感”。

“斯图尔特女士您好”，当我们走进餐厅时领班小姐如此问候道。当她落座时，餐厅所有者之一菲尔·苏亚雷斯（Phil Suarez）则送上了法式贴面礼。斯图尔特身穿一件袖子部分为皮质的Vince牌棕色羊毛无领大衣，Vince牌皮裤以及中跟皮鞋，整体风格略偏商务。她的金发一如往常地梳成标志性的波波头，耳朵上的方形水晶耳环闪闪发亮。在我反应过来以前，厨师丹·克鲁格也出现了。他身穿绣有自己名字的白色厨师服，和其他人一样向玛莎问好，并希望和她聊聊菜单。我想斯图尔特受到这种礼遇完全应在意料之中。在某种程度上，几乎所有人都知道玛莎·斯图尔特这个品牌，即使他们并不认识她这个人——不过这一品牌和玛莎本人密不可分。

斯图尔特成功地将家居艺术商业化，她把对完美家居的追求在1997年变成一个商业帝国，并带领该企业在1999年发行上市。2005年，斯图尔特跻身福布斯（Forbes）亿万富翁榜（目前她仍是该上市公司持股权重最大的股东）。在从事家居事业之前，她曾是一名股票经纪人。

斯图尔特早就懂得，媒体和商业很快就将融为一体。斯图尔特开

办属于自己的杂志以及各家杂志开办自有门店，这比在线奢侈品零售商Net-A-Porter早了几十年。2003年斯图尔特遭遇了一桩公众丑闻，她被指控就一笔股票交易提供虚假证词以及妨碍司法公正——陪审团判她有罪，她在西弗吉尼亚（West Virginia）的一所监狱里度过了五个月。当斯图尔特再次露面时，她的发色更加金黄，态度更加强硬，而且至少在商业领域的触角比以往更加无处不在——8500多种冠以"玛莎·斯图尔特"品牌的商品在梅西百货（Macy's）、家得宝（Home Depot）、PetSmart以及史泰博（Staples）等卖场都有出售。

如今，斯图尔特在Twitter上的粉丝人数已经高达260万，但她的商业帝国仍会受到市场的严格审视。玛莎·斯图尔特生活全媒体公司2012年第三季度亏了5070万美元（同期收入为4350万美元），该公司还宣布将裁减约70名员工，并在旗下新增一份名为《每日饮食》（Everyday Food）的杂志。

不过虽然历经起伏，她的知名度依然很高，以至于有一部正在筹备中的新电视剧即名为《玛莎之道》。该剧以简·兰卡斯特（Jen Lancaster）的同名小说为蓝本，书中描写了一位派对女孩努力成为职业楷模的故事。不过目前看来并不明朗的是，斯图尔特是否仍将是对完美生活不懈追求的象征，或者褪色为努力生存的符号。

"我们该吃些什么？"斯图尔特冲俯身的大厨眨眼一笑。厨师推荐了当天供应的鲽鱼以及迷你美生菜沙拉。斯图尔特和我都不知道迷你美生菜是什么（一种产于法国的小株生菜），不过正当我还在忙于震惊时（居然有一种斯图尔特不知道的有机食品！），她已经决定尝试迷你美生菜沙拉、鲽鱼以及北极鲑。我则点了金枪鱼生鱼片以及脆虾沙拉。克鲁格一转身回到厨房，斯图尔特就说："我一直都很喜欢来让·乔治的餐厅吃饭，因为他和这些出色的年轻厨师们一起工作，这对于我来说也是很好的学习经历。"

斯图尔特的批评者们指责她的罪名之一是，没有培养足够多的年

轻多元化人才。与常放在一起比较的另一位品牌化个人欧普拉（Oprah）不同的是，斯图尔特没有在玛莎·斯图尔特生活全媒体公司里安插很多年轻新秀；公司事务仍主要由她本人亲自打理。而她今年已经71岁了。但另一方面，她每天都练习瑜伽，早晨5点起床写作，或者是写专栏，或者为她种类繁多的手工/烹饪/休闲/园艺类书籍写前言（至少有77种）。当我问她是否曾考虑退休时，她看起来像是吃了一惊，说："那我能做些什么？我母亲从未退休。她是一名教师，直到九十多岁时还在帮人看孩子。"

斯图尔特（婚前姓科斯蒂拉（Kostyra））在新泽西州长大，是家中的6个孩子之一。最初她在华尔街开始了自己的职业生涯，直到二十世纪七十年代才开始在公共家居领域的创业冒险。当时她和前夫、出版家安迪·斯图尔特（Andy Stewart）搬到了康涅狄格州——在此之前她已经按照茱莉亚·蔡尔德（Julia Child）所著的《掌握法式烹饪艺术》（Mastering the Art of French Cooking）一书自学了烹饪——她成立了一家供餐服务公司。公司的业务迅速扩大，因为他们在围绕"斯图尔特"品牌拓展业务方面颇有一套。

服务生意外地将一盘意大利烤面包片端上桌来说，"厨师向您致以敬意"，他还介绍称烤面包上撒的是香腌南瓜和山羊奶酪。"啊，这实在是太好了，"斯图尔特一边说着一边拿起了一片放在自己的面包盘里，并切下了小小的一块。当你面前总是堆满食物时，你需要懂得控制自己。或者就像斯图尔特所说的那样："你只需保持前进，一步接一步地走下去。"

当她讲这句话时，她所指的其实是人生而不是食物。斯图尔特信奉F·司各特·菲茨杰拉德（F. Scott Fitzgerald）的观点，即在美式生活中不存在再次重来的机会，不过斯图尔特持此看法是因为她不相信真有终点存在。她说："没有什么事情会真的结束，即使你离了婚，一段婚姻也不会就此终结"。

或许她说此话是有感而发：她于1990年与安迪·斯图尔特离婚，

他们育有一个女儿亚历克西丝（Alexis）。亚历克西丝目前已有两个孩子，并通过和自己著名的母亲做对干出了一番事业（她在电视和电台上有一档名为《随便你，玛莎！》（Whatever, Martha!）的节目）。我问斯图尔特她犯过的最大错误是什么，心想她的回答会与司法问题有关。她先答道，“我犯过许许多多错误”，继而态度肯定地表示，“但最大的错误莫过于没有多要几个孩子。”

而另一方面，斯图尔特将自己的牢狱之灾描述为“我掉进了一个坑里，幸运的是这个坑并不太深。”她还表示，这段经历并没有教给她太多东西，除了“要小心，这个世界是一个难以掌控的所在，每一个拐角处都有危险潜伏。”“当然这只是开玩笑而已”，她说道，“事实上，我唯一一次有这种感觉是在911事件之后，当时我发现自己开始抬头仰望天空……”

当我们抬起头时，服务生已经为我们端来了开胃菜。“这实在是太漂亮了！”斯图尔特说，指着自己那份精致的白色小鲽鱼鱼片。突然她拿出了自己的手机放在装鱼片的盘子旁边。“你准备做什么？”我问道。

“我准备发条推文”，她答道。斯图尔特热爱发推。她表示自己很早就开始玩推特（Twitter）了，不过并不在上面耗太多时间——“每天大约五分钟”。她表示，推特是非常好的信息收集方式。“你知道一群海龟叫做什么吗？”她问道。我摇了摇头。

她告诉我说，自己不久前曾在弗罗里达做过一次野外远足，途中她发现了一群海龟，并将海龟的照片发到了推特上。“我连发了大约七张图片并提出了刚才问你的那个问题。有人回推道，一群海龟可以称为‘a bale’（美式英语中一群龟的说法）。我喜欢挑战在140字以内描述一件事情。现在我对此已经非常在行了。我的推文常常刚好140字。我甚至曾用140个字编写菜谱。我可以用推特编一整本烹饪书。”

不过就在她大赞推特的同时，她也对推特提出了批评。斯图尔特说：“互联网对于人们目前的短视心态负有责任。我对此深信不疑。

我们用自己的拇指而非大脑思考。这是非常有害的。当互联网刚开始发展时，我认为它是一种超凡的节省时间的工具，而这正是我一直想要的，因为可以把节省下来的时间用于创造新东西以及植树等活动。但现在的情况与此完全相反。对网络的热情挤占了其他所有事情的时间。”

那么如何解决这一问题呢？我问道，此时服务生走上前来准备收走开胃菜的餐盘。斯图尔特尚未品尝她的那份沙拉，所以她做出了一个保护的手势以示阻止。她答道：“你必须施加限制。我用打电话的方式与人沟通。如果我的助理给相邻隔间的人发邮件，我会感到非常生气并告诉她直接隔墙喊话。”

她还回避像Pinterest这样的社交网站（不过令人困惑的是，通过斯图尔特的网站，你可以在Pinterest上关注她）。她表示：“我不贴图，也拒绝这样做。我认为这是一项有缺陷的业务。我有非常好的图像记忆力。我不用通过把图片放在电脑上的方式来记住它。”我没有追问她为什么，因为当时服务生已把主菜端了上来，并又额外送上了一份“来自厨师的致敬”——烤球芽甘蓝。对此斯图尔特掏出手机又拍了一张照片。我的印象是，斯图尔特并没有太大兴趣探究自己的矛盾之处，她更愿意让别人来接受她。

我问她是否听说过克里斯·安德森（Chris Anderson）的新书《创客：新工业革命》（Makers: The New Industrial Revolution），书中认为在不久的将来我们都将成为自己的制造商。“我完全同意！”她一边说着一边开始品尝自己的那份鱼，并尝了一块球芽甘蓝。斯图尔特称：“我最大的体会是人们总是喜欢制作物品。人类有一种通过手工制作、缝纫、编制以及完成一个简单任务等活动来实现一个梦想的基本愿望。不是每一个人都会创建像苹果（Apple）或者玛莎·斯图尔特生活全媒体这样的大型企业，但制作一块美丽的桌布就足以给人带来很强的满足感。我在三岁时就体会到了这一点。”

近期斯图尔特出现在家庭购物电视网（Home Shopping

Network）上推销她的新工具“圆形夹”（circle punch）。这种工具可以在方形的纸张上冲压出完美的圆形，用于制作餐具垫或者桌布等物。她说：“这款工具好用极了！你再也不用在铅笔上绑根绳子或者借助圆规画圆了。我们在一期节目的时间里就售出了价值300万美元的商品。”

斯图尔特总是充满新想法，比如关于一款应用，或是一款能替代大家使用的笔记本电脑、类似于但又不同于iPad的移动终端。“iPad太重，而且自身不能保持平衡，如果我晚上想用iPad看部电影，我需要把它支撑在一个枕头上。我可以在脑海中想象这款产品大概应该是什么样，但我不认为它已被生产出来了。”她近期和连锁百货公司彭尼百货（JC Penney）签署了一项协议，将以“庆祝”为主体为其设计的一个全新的产品系列Martha Stewart for JC Penney，该系列预计将于明年上市发售。她还希望开设一个玛莎·斯图尔特百货商店。不过鉴于她在经营领域面临的问题，她明白“目前是一个非常艰难的时期”——但当我请求她就此问题多讲几句时，她表示“这不是一个适合在午餐时讨论的话题”。

她说，自己得到过的最好建议是：“如果一个想法让你感到激情澎湃，那就放手去做，不要理会其他人怎么想。”但当我问道如果其他人嘘声不断，如何找到追求某个信念的自信时，她回答道：“很少有人会告诉我说我的想法不好。”她对于假期的最大建议是：“在你认为必须开始之前就着手制定计划。现在我已经为自己的圣诞节开放日设计好了请帖，开始修订去年的宾客名单，并且聘请了助手。”

餐厅的服务生帮助我们撤下了餐盘，并给我们递上了甜点菜单。“我们点一份甜点一起吃如何？”斯图尔特问道。“那我们就一人来一小勺冰淇淋吧。”通常我以为送上来的会是装在一个小碗中的三小勺冰淇淋，但递到我们面前的却是两个小碗和一个盘子：一个碗中盛的是三块雪芭沙冰，另一个碗中盛的是三块冰淇淋，盘子里则装满了饼干——这无疑又是“来自厨师的敬意”。

“我的司机会非常开心的，我总是给他带饼干”，斯图尔特一边说一边将饼干用她的餐巾包裹起来，仅留下了一块她尝过的碎巧克力饼干。和我一样，她把每种不同口味的冰淇淋都尝了一小口，但在经历了前面那么多道致敬菜式以后这也只能是尝尝而已。最终，剩下的冰淇淋在碗中化成了水。

在与我共进午餐以后，斯图尔特先要参加一系列会议，随后是一个鸡尾酒派对、一个酒品拍卖会和一个私人晚宴，在所有这些完成以后她才会回到贝德福德过夜——但在这一长串饭后活动之前她想要先去ABC家具商场看看。我跟在她身后，看着她与餐厅领班道别并就附赠的饼干向甜点厨师致谢。当我们走过玻璃柜时，她指着其中展示的一个大蛋糕说：“餐厅没有送块这种蛋糕给我们尝尝。”我很确定她是在开玩笑，但鉴于斯图尔特对绝大多数人认为“有趣”的事情无比认真，我又感到很难分辨。

ABC Carpet and Home商场的一楼大厅就好像是一个挂满水晶枝形吊灯以及装饰品的阿拉丁藏宝洞。斯图尔特径直奔向陈列圣诞树的区域。“小树苗是今年的主题”，她若有所思地说，仔细审视各种各样涂成白色或者用金属丝编制而成并挂满装饰品的圣诞树。

她凑近细看一件陈列品。“你知道这是什么吗？”她把一根白色的嫩枝倒转过来以仔细观察其底部。随后她呵呵笑道：“原来这是一棵已经枯萎了的树经过涂料喷涂加工后的顶端部分。现在我知道可以用我那些针叶都已掉落的枞树做些什么了。“

她之前就曾说过：“没有什么事情会真正结束”。但是我们的午餐是个例外。

范妮莎·弗瑞德曼是英国《金融时报》的时尚编辑

ABC厨房

纽约市百老汇大街888号，邮编：NY 10003

冰茶 3.00美元

线钓金枪鱼 16.00美元

迷你美生菜沙拉 15.00美元

去头鲽鱼 16.00美元

脆虾沙拉 24.00美元

北极鲑 28.00美元

苏打水 3.00美元

卡布奇诺 4.00美元

冰淇淋 6.00美元

雪芭沙冰 6.00美元

总计（计入所得税和服务费）：131.74美元

拉丹·塔塔

74岁的他在印度塔塔集团担任了二十多年集团主席后，即将退休。他十分爱狗，允许总部建筑外的流浪狗可以躲进来。有些狗狗就再也不走了。

詹姆斯·克拉布特里

2013年01月08日



当你离开孟买那熙熙攘攘的市中心，来到塔塔（Tata）集团低调大气的总部时，狗，会是你第一个注意到的事物。两只看上去脏兮兮的家伙在前台处悠闲地散步，而另外还有一只，正懒洋洋地靠着X光安检机。

据说，在一个雨季的夜晚，拉丹·塔塔（Ratan Tata）——这个印度最大企业的负责人，全球最有影响力的实业家之一，同时也是一位极富同情心的爱狗人——宣布所有在总部建筑外游荡的狗狗都可以到这里避雨。而其中的一些，就再也不走了。

这个故事很好地解释了为什么这位老人在印度如此受人尊敬。他已经74岁高龄，在担任了二十多年集团主席之后，即将退休。我今天

到此拜访的目的就是要跟他喝个下午茶。他的形象或许非常特别——既是一个商人，又是一个尘世中的圣人——在这个有着不少贪污腐败的经济高速发展的传统国家里，他是那样的正派和廉洁。

当我们在这幢殖民地时期建筑里的一个私人客厅里坐下来开始聊天时，我提到了这一点。塔塔，穿着一身非常正式的羊毛西服，配以一条深蓝色领带，满面笑意。他的面孔黝黑且布满皱纹，说话带着沙哑的美国腔，在上世纪60年代，他曾经在康奈尔大学学习建筑。

他为将我们的会面从午餐改为下午茶而致歉，说在这即将卸任的一周里，工作安排实在是太满了。我们在红色的皮沙发里坐了下来，面前是一张宽大的橡木桌，上面摆放着黄色的花束。他说桌子底下有一个隐蔽的按钮，可以呼唤隔壁厨房的服务生。

两位服务生为我们服务，他们都穿着白色的制服，衬衫上贴着蓝色的塔塔标志。这是一个在印度随处可见的标志，从茶包到该集团慈善捐赠的校车和救护车。而经过20年与印度经济的同步崛起，这个符号在海外的影响力也在逐年上升。

从大学毕业就在家族企业工作，从最初级的门店开始起步的塔塔，于1991年从已经在位超过半个世纪的叔叔JRD手中接过了集团主席的位子。同时也是在这一年，印度向世界开放，无论是国家还是企业，都取得了高速的发展，塔塔集团的业务如今已经遍及世界80多个国家和地区。这个150年前的传统小纺织工厂，现在已经是全印度最重要的实业集团，业务范围包括钢铁、汽车、发电厂以及IT外包。今年该集团的收入超过一千亿美元，其中半数以上来自海外业务，员工人数大约为45万人。

然而尽管已经在全球企业中争得一席之地，它还是一个个性鲜明的公司，有着极为复杂的所有制结构，作为母公司的Tata Sons，还有着一百多个下属的自营子公司。Tata Sons有三分之二的股权为慈善基金持有，该基金去年的捐赠额超过1亿美元……

塔塔本人也与其他的印度大亨很是不同：他的生活低调朴素，持

有很少一部分公司股份，很少出现在每年印度亿万富翁的福布斯排行榜上。这个月底，他又将控制权移交给西鲁斯·米斯特里（Cyrus Mistry），他这位44岁的副手，将成为塔塔集团自1868年由曾祖贾姆谢特吉（Jamsetji）创立以来的第一位非塔塔家族的负责人。

他跟我讲述了这长达一年的工作交接过程，这如子承父业般的方式让我印象深刻。“我在这个过程中需要做的或许只是在那儿就行，不要过多干涉，让西鲁斯在会议上多看但少言，直到我认为他已经能够站稳脚跟，再给他足够的空间去发挥。”他这么说道。

回忆起他在位的最初十年——在那个阶段，他经历了一系列内部斗争才将集团权力集中在了自己手中，并且逐渐提升了效益——他提到了一件不堪回首的往事：1993年出售清洁剂和肥皂的子公司给联合利华。“当时媒体和股票市场都反应强烈，并且我们的内部员工也都对换老板的事情非常担心——在我家族的第一代和第二代管理层时期，塔塔集团的员工都是终身聘用的。”他告诉我：“在那之后，我对我做出的每一个决定都非常谨慎。”

然后，接下来的这个十年显然充满了全球扩张的冒险，在印度经济高速增长的大潮中，他将公司推向了海外市场。尤其是在英国，如今塔塔集团已经是这里最大的制造企业，进行过一连串让业界瞩目的动作，包括2007年收购钢铁制造商康力斯集团（Corus），以及次年与英国汽车制造商捷豹路虎汽车的竞争。

这段历史让他觉得非常自豪，但又带着一丝遗憾。“我觉得我们或许还没有达到原本应该取得的成功，我们已经完成了一些目标，但我希望我们应该有一个沟通更为顺畅的组织结构，各个子公司之间的交换应该更多。”他又补充说：“但是，与此同时，我们并没有牺牲掉任何一点我们的道德观，或者说价值系统，包括在当时陷入2G电信腐败案困境时也是如此。”

尽管他平静地提起此事让我稍有吃惊，但我还是将印度的问题归咎于权贵资本主义。这个发生在2008年的事件就是在2G电信执照的

分配中存在腐败问题。事后据统计，这让国家损失了数十亿美元的税收。

塔塔集团并未直接涉案，但之后塔塔本人被牵扯到被称为“拉迪亚录音带”的事件中去——被政府秘密监听的印度电信行业公共公司女老板尼拉·拉迪亚的通话内容被泄露给了媒体。拉迪亚曾经为塔塔集团工作过，被泄露的有一部分正是她与塔塔的通话。

这个争议事件显然让他至今不能释怀。“当时对案件的权威调查部门已经还我清白。”他很是无辜地说。“妮拉·拉迪亚是整个事件的中心人物。我跟她之间肯定会存在一些业务往来和通话，因为她是我们的公关公司，我们的确跟她之间有合作，但是我们从来没有从事过媒体暗示的那种任何会是贿赂行为的游说。”

聊到这儿，服务生再次出现，两人分别端着一个托盘，上面放着银质茶壶和一份深棕色的李子蛋糕。或许是厨房太了解塔塔的口味——他的茶非常清淡。我并未见到——或者是他太过有教养而从未跟人有所抱怨。其实也并不难想象：他很有礼貌，非常友善地跟服务生道谢。

他喝着他的清茶，而我则选择了非常典型的印度饮品“奶茶”——加了很多糖的奶味。这些茶都是来自泰特莱（Tetley），非常合适的选择，2000年塔塔收购了这家英国制茶公司，标志着他迈开了全球扩张的步伐。

随后集团里程碑式的交易，对汽车制造商捷豹路虎的收购，随着中国市场需求的增而无比成功。而如今已经成为塔塔钢铁欧洲分公司的康力斯集团却由于全球钢铁需求的下降，表现不如预期。我很想知道他在回想起这个交易的时候是否也会承认这是个错误？

“不，我不会。我们没办法预知之后的经济下滑……时机不对，但不是我们造成的。”而看上去更让他耿耿于怀的则是集团付出的131亿美元的收购金额。“当我告诉塔塔钢铁我们应该收购它的时候，价格才大约50亿美元，结果在各种管理过程中被耽搁了，拖得这个交易

几乎没能做成。”这是一个非常生动的案例，展示出在经营一个集团公司时要面对的挑战，主席必须有着强大的说服力和权威感，才能做到对公司的直接控制……

我提到了塔塔亲自参与的那个项目：Nano，一款面向印度低收入人士的非常便宜的汽车。这是对汽车很感兴趣的主席先生非常得意的一个计划，但是从2009年面世以来，销售状况非常一般。

“我认为要说很满意是没有意义的。我非常失望。我认为我们太过，怎么说？太过满足了。我们的上市工作做得非常好，吸引了全球的注意，工厂也几乎准备就绪。”他说，然后跟我解释产品之所以延期，完全是由于集团汽车经销网络和项目对广告战略投入太少的缘故。

“当我们在推销这些产品时，已经有些自满了。”他说，“但是我依旧坚信这款产品能够重获新生，并且能够吸引像是印度尼西亚和马来西亚这样的国家的注意，我们应该进一步开发这些市场。”

我咬了一口我的李子蛋糕。塔塔的蛋糕一口没动，只是在问到他对印度以及最近一些快速变化的看法时，才轻轻地抿了一口茶。“我认为印度的确是一个有着巨大潜力的国家，有着足可以成功的人力资本。但是如果你只是坐下来说：‘会成功吗？’你看到的也只是失衡。”

他提到了各种各样对生意有所妨碍的政策，从能源短缺到土地征用。这些问题也是他之所以为公司寻求海外发展的部分原因，最初是在欧洲，但是他说，未来会更侧重于非洲或是亚洲的其他地方。“如果我们能获得同样的支持和鼓励……我想，印度一定可以与中国一争高下。”他说，“很显然中国的政治体系会比一个民主政府能办更多的事情，但是鉴于这种区别，我认为印度还是有非常大的空间……这里有法律规范，有英语优势。有很多很多的因素也在支持印度的发展。”

我们的茶渐渐凉了，于是我问起他个人的未来计划。他为公司奉献的一生让他备受尊敬；我问他是否会因为没有结婚，没有家庭而感

到遗憾。“这两件事是有关联的，显然，如果我有一个家庭，那我就不可能有那么多的时间投入到为集团的工作中去。比如吃饭、睡觉、办公，所有的事情就都完全不同了。”他说，“但是现在这个工作让我一点都不觉得它是一份工作。它更像是一件私人事务。并不是为了赚钱，也不是为了表现什么。在很大程度上，它是一种挑战，一种热情，包括我如何看待自己的工作。”

他开始展望自己在塔塔慈善信托事业中的新角色，尤其是要致力于发展儿童营养、清洁饮用水以及廉价房等方面的工作。“我并不想要无所事事的过日子。”他说，飞行是他的另一个爱好，他想要更多地投入其中。“我都搭乘公司的飞机。不过现在这样的情况要发生变化了。”他装作可怜地笑笑。“所以我不得不弄来一个单引擎飞机，或者是一架直升机来满足我的爱好。”

“我以前也参与音乐和绘画。我们通常都会因为某一件事而错过别的事，并且可能再也没有机会。这些事情我都希望能够再重新捡起来。”他补充说。

那么关于他的个人形象呢？“我希望人们会说我能够很有尊严地领导一个集团，并且我尽力做到最好。但话又说回来，你永远都达不到这个程度，因为你总会惹恼一些人，但是我非常愿意因此而被人铭记于心。”

一番自谦之后，他向我道别，一位执行董事已经在等着他了。当我步出办公楼时，那些狗狗还依旧躺在前台。后来我听说它们还可以继续安全地待在塔塔集团的大厅里，哪怕为它们提供住所保障的人已经离开。它们或许是唯一不会因为他的离开而感到悲伤的塔塔成员。

詹姆斯·克雷布里特（James Crabtree）《金融时报》驻孟买记者

大卫·林利

他是英国女王的外甥，同时也是家具设计师。他创立的家具公司为豪宅、游艇等设计内饰。我们为一场球赛下赌，他输了，因此请我吃这顿饭。

彼得·阿斯普登

2013年01月24日



众所周知、但又心照不宣的事实是：即便在最奢华的正宴上，彬彬有礼交谈的两位男士最终仍会想方设法从高雅文化与正事的话题上叉开，最终转到始乱终迷的体育话题上来，而且通常就是侃足球，往往是把来龙去脉讲得头头是道、详尽之极。

一年前，我与家具设计师、英王室家族成员以及英国佳士得（Christie’s UK）拍卖行主席大卫·林利（David Linley）的谈话就是如此。当时我们就在他公司的会议室用便餐，最后还是体育话题喧宾夺主、主宰了我俩之间的谈话。他说自己支持雄心勃勃的切尔西队（Chelsea），而我则说自己支持同在西伦敦的女王公园巡游者队（Queens Park Rangers）。本人支持的球队战绩一直差强人意，接

下来遇到的对手就是切尔西队，结果定是凶多吉少。接下来的那场比赛让我忧心忡忡，林利好象颇为同情我的境况。

“这样吧，”他说。“如果女王公园巡游者队能击败切尔西队，我请你吃午餐。”行，那就多谢了，我赶紧答复他。我俩谁也没有圈定具体日子，因为这种结果不太可能发生。但这事真的发生了。女王公园巡游者队以1:0击败了切尔西队。不仅如此，而且切尔西队有两名球员被罚出场，球队队长特里（John Terry）涉嫌在球场争执中对巡游者队某球员进行了种族主义言论攻击，各大媒体随后铺天盖地报道此事，足足折腾了很长时间。

对特里来说，这是漫漫煎熬的开始：他先是被剥夺了英格兰队队长的袖标，理由是法院指控其使用种族主义语言攻击对方球员，随后法院又取消了该项指控，尽管如此，英足总（Football Association）还是做出了对其禁赛四场的处罚。到目前为止，这事把大家折腾得够呛。所以我只能偷着享受这场压根不可能的胜果，并憧憬着林利答应的午餐。他最终还是兑现了诺言，并邀请我到他佳士得的办公室用餐。这完全与《金融时报》采访的午餐会惯例（一般由《金融时报》付账）背道而驰，但我实在难拒其盛情。

我赶到那儿时，桌子上摆满了丰盛的美食——各色奶酪、冷盘肉、橄榄、果酱与沙拉。我对他得意地对他说，我敢说您肯定没料到比赛会是这个结果，因为就两个冤家球队进行的任何谈话往往是火药味十足。“真好笑，”他说。“多亏那场胜局，你们的球队才成功保级，得以继续留在英超联赛（Premier League）。”我对他说，你说得没错，围绕特里的言论轮番进行炒作，实在卑鄙龌龊！“哦，那件事啊。”这位女王陛下的外甥、王位第十五顺位继承者并不显得太过惊讶，显然他不想把自己卷到那个闹得沸沸扬扬的新闻话题中去。

“我不算铁杆球迷，但我一直支持切尔西队，因为我就在那儿住。我们一起经历了球队的最低迷时期，”他说，略有自我辩护之意。“我的确看了1970年切尔西与利兹联队（Leeds）那场足总杯决

赛，随后的那场重赛我也看了。我与妈妈去观看了首场决赛，又与我爸爸一起观看了重赛。”玛格丽特公主（Princess Margaret）与斯诺顿伯爵（Earl of Snowdon，林利的父母）难道不是狂热球迷？“他们压根就不是，我记得观看重赛时，我爸爸眼瞧着球场灯光，大雨倾盆而下，心里就盘算着如何拍好此种场景画面，我觉得当时他就压根没撇球赛一眼。”

我俩暂时撇下足球话题，开始大快朵颐起来。“我努力想让它看上去就象静物一般，”他指的是我俩面前的漂亮油画。“但办公室员工对啥都吹毛求疵。”我可没有责备它们的意思：熟食妙不可言。办公室的布置也是品味十足：办公室到处搁着名画，它们是精挑细选而出、为即将举行的拍卖会所准备的。印象最深的作品是一副更显隽永的人物特写画——玛格丽特公主一副1957年的肖像画，它由皮埃特罗·阿尼戈尼（Pietro Annigoni）所画，人物细节生动传神、栩栩如生。

此处就是接待潜在买家与客户的地方（“我们称其为藏家，”林利纠正我的说法，“这样更显亲切”），让他们先一睹为快，以决定是否愿意花几千万英镑去买自己钟情的某幅艺术作品。“这就是拍卖圈温情的一面，我们双方可以在这儿畅所欲言，”林利说。“本人三生有幸，一直生活在这些旷世作品周围。记得有一天我打开门，直钩钩地看着我的就是玛丽莲·梦露（Marilyn Monroe）的画像，我一直把这称作为静坐于艺术的长河边。”

林利今年51岁，2006年12月，正值艺术品市场行情飚升之际，被任命为英国佳士得拍卖行的主席。2008年后，虽说艺术品市场行情出现了些许波动，但整体走势继续强劲，让观望人士大跌眼镜。不久前，佳士得纽约拍卖会成交的印象派与现代艺术作品价值超过了2.44亿美元，随后，关于战后与当代艺术作品拍卖会的成交额更是喜人，达到了4.12亿美元，创下了这个类别拍卖成交额的最高记录。

. . .

既然林利喜欢与这些客户面对面会谈，所涉金额往往又是天价，

那么这些藏家都属于何种类型——孤傲冷漠、深思熟虑还是热情奔放？“各种类型的都有。我认识很多藏家，做生意时心平气和，但一触及收藏，就立马急不可耐，‘我一定得买下那副画！’此时理性早已踪迹全无，很多藏家都对我这样说：自己所作的各种投资，最大的乐趣莫过于收藏艺术品。”

他说自己崇尚折衷主义以及注重身边各路专家的意见。“我父母就有这类特殊朋友，我爸爸每天都给名人摄影——艺术圈名人、政治家、音乐家以及运动员。这就是为何我喜欢在佳士得工作的原因，每天可以接触到不同的艺术领域，从战后与当代前卫艺术家到早期绘画大师（Old Masters），简直是美妙绝伦。”

我对他说，超辣味的口利左香肠也是如此。“我敢保证，它的味道妙不可言，所有配料都是有机食品。”他又给我倒了一杯口感超好的普罗旺斯（Provençal）白葡萄酒。我问他是如何迷上艺术的。“我小时候很幸运，父母有意培养我，我的奶奶与外婆也是如此。他们艺术素养很高，记得有一次我奶奶走进我房间，直截了当要看我的藏品。我当时收藏了一些漂亮的瓷器，她对我说，‘这些瓷器非常不错，你要再接再厉、持之以恒。’

“我外婆总是教导我和妹妹要善于观察，而且要做自己真正喜欢的事。”我爸爸给人摄影，到头来家里老是名人云集。“我很幸运，这是非常有效的艺术熏陶。

“我妈妈过去常带我去英国国家美术馆（The National Gallery），让我欣赏维梅尔（Vermeer）的作品。我至今还记忆犹新，我说，‘我们现在去哪儿？’妈妈说，‘我们现在准备回家，你若还想观赏其它作品，就得自己回家。’我也用这招来培养我的两个孩子（13岁的查尔斯与10岁的玛格丽塔（Margarita）），他们由我妻子塞丽娜（Serena，他俩于1993年结婚）领去各大美术馆，这样可以给他们打下良好的艺术基础，他们自己也觉得艺术展不是花一个星期六下午就能彻底搞掂的。”

我问他，你这样不觉得烦吗？“一点都不烦。只是有时会觉得超出了正常的接受范围。我爸爸老是不打招呼，直接把车开到别人家门前的车道上，原因就是他看到了什么漂亮房子。时至今日，我和妹妹一听到车碾石子路面的声音就异常紧张。造访桑德拉·罗德斯（Zandra Rhodes）这类名人家时，她的满头黄发以及家里的全部东西都让我难以接受。但能去罗德斯家，我仍然感到很高兴。”林利父亲的妹妹莎拉·阿姆斯特朗-琼斯（Sarah Armstrong-Jones）是一位静物画家。

家里应有尽有，让人茫然不知所措——每次一提到林利的童年，就老听他唠叨自我感觉如何如何幸运——小时候的林利发现自己迷上了汽车、摩托车以及手表这些小男孩喜欢的“机械类东西”。他迷上了爸爸那辆故障不断的车。“爸爸的车经常坏，那是辆阿斯顿马丁DB5型（Aston Martin）汽车。”我问他，是否就是007电影《金手指》（Goldfinger）中亮相的那辆配备特别弹射座椅的车？“没错，当时油品不如现在好，车的化油器老堵塞，所以我们老是拆化油器。”

经常拆卸，自然而然就痴迷上了组装东西。林利从贝德尔斯中学（Bedales School）毕业后，就学做木工活，20岁那年直接进了家具行业。他的同名公司（如今简称林利公司）创建于1985年。“我只干了这行，但我很喜欢做，而且很高兴自己当时直接干了这行。这个行当纷繁复杂，自己得一样不落地学画样、生产、销售、促销及财务。但本人对此乐此不疲。”

. . .

只说林利是家高端型公司显得有些轻描淡写：公司的专长包括为全球豪宅设计与制造家具、游艇以及私人飞机。公司类客户包括瑞信（Credit Suisse）及宝丽金（PolyGram）等大公司，私人客户中有奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）、拉尔夫·劳伦（Ralph Lauren）以及邓永锵（David Tang）等名流。公司今年推出的饰件是限量版的“Britannia”珠宝盒与雪茄盒，每款定价为3900英镑，饰纹是英国国旗，目的就是庆祝林利姨妈伊丽莎白女王二世登基60周年以及伦敦奥

运会（London Olympics）的举办。

“这是我们设计的第一款纪念品，”林利不好意思地说道。“它们供不应求，尤其是网上的销售业绩。感触最深的是收到那些之前闻所未闻客户的订单。在我们这种行当（必须全面了解客户、知道他家宠物狗的名字），得因时而略作变动，但这种供不应求的趋势可能会长期存在下去。

“您觉得这东西如何？”

他用手指着一瓶葡萄酒。我说，很容易卖。聊到葡萄酒这个话题，我问他：作为佳士得主席，如何解释中国人想买下当今市面上每一瓶名贵的波尔多美酒（Bordeaux）？“对你所提的问题，本人没有十足把握回答。我们不久前在香港举办了促销会，所供货被一扫而光，购买原因五花八门。但中国大陆收藏奢侈品的热潮依然高涨，因为它是身份与投资的完美结合。这瓶酒十有八九会升值，但如若不是，你不妨喝了它。”

他谈到了享用珍藏款美酒（酒龄与自己的年龄一样）的愉悦之情。我对他说，这一点都不奇怪——他出生于1961年，那一年是酿制美酒的绝佳年份。我问他，您肯定品尝过不少吧。“是的，我们举办过一些美酒佳宴，最近一次晚宴是享用1961年年份酒，16个人围坐一席，总共喝掉了16瓶美酒。它们异常醇美，但拉图尔葡萄酒（Latour）竟然还未存够时间！酒欠醇，味又冲。”他提及另一次难忘的品酒晚宴，“我们有幸品味到了拥有150年历史的伊甘美酒（Château d’Yquem）。”

谁有幸参加了这些盛宴？“各色人都有，完全不是您所设想的那样。”他并没有说出这些嘉宾的名字。“我们通常在傍晚享用美酒，真是酒醉人更醉。”我说，定期享用一次美酒，肯定是妙不可言。林利若有所思了一会儿。“我的一位亲戚有次对我说：‘年轻人，听着，你老后，就可以显摆自己曾见过谁谁谁，她的舞伴就是那位在滑铁卢大战（Battle of Waterloo）前的舞会上曾与某贵妇跳过舞的大人物。那

种感觉甭提有多爽！”这一次，他还是没能说出对方的名字。

他说自己很高兴看到一波又一波的藏家对早期绘画大师的作品感兴趣。我说，这一点都不奇怪，原因是与当代艺术作品的离谱成交价相比，这些大师被严重低估。“我可没这么说，”他赶忙回答道。

我进一步怂恿他——如果艺术品收藏的部分乐趣是缘于其稀缺性，那么为何藏家都争着买达明·赫斯特（Damien Hirst）的现场画作？“你自己今天不也是穿着达明·赫斯特的衬衣吗？”他回击我。我纠正他，我穿的是圆点花纹衬衫，它在时间上要先于达明·赫斯特的衬衫。

“没错，但那也是源于其天才设计理念。他有这样的能力：能保证自己出现在每个谈话场合。”这是我迄今为止所听到的、概括达明·赫斯特性格特点的最精辟论述。

林利对我说，咱俩该吃芒果了。这个阿方索芒果（alphonso）是今天早上刚从印度运来的，他的一位印度朋友每年都会给他寄一些。“摸摸这种芒果，感觉与众不同，”他对我说，他说的没错。这种熟透了的芒果超甜。“我就喜欢吃这种每年一季的水果，它们只能保存很短时间。谁会喜欢在12月份吃芦笋呢？”

我问他自己是否收藏艺术品。“本人对艺术品收藏方面的投入不多，当然，我在佳士得工作，按规矩不能参与竞拍，这的确很让人扫兴。”我问他，那你能去其它拍卖行竞拍吗？“也不行，”他笑着说。“这方面我可是中规中矩之人。”

彼得·阿斯普登是《金融时报》报道艺术方面的记者

伦敦佳士得办公室

伦敦圣詹姆斯（St James’s）国王街（King Street）8号

邮编：SW1Y 8QT

简便午餐拼盘

熟食拼盘

伴酱蔬菜沙拉

Château Léoube葡萄酒

Léoube白葡萄酒

Belu静水

Belu苏打水

碗装芒果

总计（包括小费）：50.18英镑

电信巨头尼埃勒

FT专栏作家西蒙·库柏：开始，尼埃勒因英语不好拒绝了我的午餐邀请。听说用法语采访，才通情达理起来。他是法国极少的白手起家的富豪。

西蒙·库柏

2013年05月28日



有幸能与泽维尔·尼埃勒（Xavier Niel）共进午餐者屈指可数。这位法国电信富豪这样解释道，“每周，我会想方设法与自己孩子在一起吃三顿饭，跟员工吃一顿工作午餐，以及与自己哥们儿共进一次午餐。”

尼埃勒时常被誉为“法国的乔布斯”（the French Steve Jobs），目前的个人资产约60亿欧元，他还是《世界报》（Le Monde）的共同拥有人。但他一步入巴黎米其林二星赛德伦斯餐厅（Senderens）时，能看出他并非正宗法国精英——身体略微有些超重、并未修脸、也未系领带，穿着一件皱皱的白衬衣、长长的黑发向后梳理。他进来后，没有立马被大献殷勤的员工所簇拥。没错，整顿午餐期间，从服务员的表现来看，感觉他们之前未曾见过他似的，尽管这20年来他是

这儿的常客。

在巴黎城里人看来，尼埃勒是个妄自尊大的圈外人：一个来自巴黎普通郊区的“白手起家者”（法国人这么评价他）。上世纪80年代，还是青少年的他通过建立色情聊天网，开始了自己的创业生涯；而且他的学历仅止于中学。法国在国际上威名赫赫，而尼埃勒在如此低的起点横空出世，其成功代表了迥异的国家形象。他能以一个局外人的眼光看待法国社会存在的诸多问题——而且他觉得自己有能力解决。

他端坐下来，直盯着我眼睛，笑容满面，似乎见到我是发自内心地高兴。我问他为何选这家餐馆。“因为它距离我的办公室只有50米，所以完全是因为懒惰，”他咯咯笑着说。“以前到这儿用餐，必须得穿正装，如今不必了，随意多了。”他点了健怡可乐（Diet Coke），我则先喝了点矿泉水，但真心想美美喝一下，也顺势让他吐露心声。刚开始，尼埃勒拒绝了我的午餐邀请，推托自己的英语难以启齿，但一听到我用法语采访后，就变得通情达理起来。“我说英语时，法语口音实在太重，”他笑着说，很快又转成了英语。

这时服务员端着类似小胡瓜伴红薯的免费菜走了过来，但尼埃勒似乎没注意到，而是继续说个没完，法语的语速超快。“法国没给我设置啥障碍，但也没给我出过啥力，”他这样描述自己的发迹。今年45岁的尼埃勒从小在巴黎东边的克雷泰伊（Créteil）长大，母亲是会计，而他父亲则花了15年时间，把从法律到医学的很多专业都学了个遍。尼埃勒14岁时，他父亲送给他一件玩具——ZX81，这彻底改变了他的一生。这是由克里夫·辛克莱尔（Clive Sinclair）开发的一台英国电脑。“是大名鼎鼎的辛克莱尔先生！是辛克莱尔爵士！”尼埃勒高兴得手舞足蹈。“这台电脑实在神奇：能让我心想事成。我觉得这肯定与我父亲痴迷计算及电子学有关，或许弗洛伊德（Freud）能解释清楚这一切。”

最关键的是，尼埃勒实属幸运之极（事后证明尼埃勒本人是天才的电脑程序员）。上世纪80年代，法国的工程师们开发出了因特网的

雏形——Minitel电脑网络。用电话线连接的Minitel电脑终端能让用户做些简单事，比如彼此之间发送短信。

“这就是我如何起家的经过，”尼埃勒说。“刚开始，我为使用Minitel网络的法国大公司设计软件，后来我自己创业。”青少年时期，他直奔当时财源滚滚的行当——被称为“Minitel玫瑰”或是“粉色Minitel”的色情聊天网。中学毕业后，他还买了一家实体性用品店。尼埃勒一再强调自己编程的渊源——他与比尔·盖茨（Bill Gates）及扎克伯格（Mark Zuckerberg）的共通之处。“听好了，他们也是自己生产，并不寻求代工，所以不仅仅是市场营销员，”他又补充说，“我觉得自己不如他们聪明：我是个轻量级的法国企业家。我曾说，‘乔布斯是美国的尼埃勒，’但那只是幽默一把而已。”

几个服务员一直盘桓在我们周围。我问尼埃勒爱吃啥？“啥都行，我啥都喜欢吃！”他提议吃精品套餐。“那样一来，我想咱俩得下午5点才能离开这儿，”尼埃勒说。“套餐太丰盛了。你希望我长胖吗？”于是，我俩都决定先吃野蘑菇炖肉丁，随后尼埃勒又点了份烤海鲈（味道超赞），我则要了香草味的敞口龙虾馄饨。“想喝点酒吗？”服务员问道，但尼埃勒说：“不喝。”我只好降低期望值，要了一杯朗格多克（Languedoc）白葡萄酒。

. . .

当时有些法国人觉得Minitel是未来的希望；尼埃勒的眼光则更为敏锐。1993年，他创建了法国首家因特网服务供应商WorldNet。九年后，他的公司Iliad推出“Freebox”，这个设计精巧的机顶盒把网络、电视与电话集于一体；包月费用只需29.99欧元，把竞争对手打得落花流水。2004年公司业务陷入低谷，原因是尼埃尔旗下某公司在受到历时四年的司法调查后，他自己坐了一阵子牢；他最终被判缓刑二年以及罚款25万欧元，原因是从自己共同拥有的几家性用品店挪用资金20万欧元。（“我干了蠢事，实属罪有应得，”他说。）

然而，多数时间，他说英语时的法语口音让我听得云里雾里。去

年，Iliad旗下子公司Free成为法国第四大移动运营商。尼埃尔召开了一次类似苹果公司（Apple）的新闻发布会，声称其竞争对手“敲诈勒索”，并承诺“手机资费减半”。Free公司目前每月的基本移动套餐费用只需19.99欧元。法国第三大移动网络公司、Free竞争对手布伊格电信（Bouygues Telecom）掌门人马丁·布伊格（Martin Bouygues）对此则嗤之以鼻，“我可无意邀请吉普赛人到自己的私人城堡做客”，而尼埃尔这位颇具乔布斯风格的市场营销大师则专门开了辆宣传车到布伊格公司总部，车上贴着以下标语，“我们并非吉普赛人。”

Free的竞争对手对此牢骚满腹：尼埃尔通过大幅削减利润，迫使他们裁减职位。尼埃尔对此则不屑一顾：“如果某面包店在伦敦某大街开张后，街对面的面包师会对媒体说，‘我的妈呀，我得裁减员工了’？”他嚼着野蘑菇炖肉丁，又补充道：“本人最引以为豪的是，去年我的公司赠送全体法国人20亿欧元的购买力。通过本人的努力，平均赠送每个法国人40欧元。”

Iliad公司的市值已经较2004年上涨了10倍多，达到100亿欧元。（尼埃尔个人拥有约60%股份。）我问他，如果其策略在法国行之有效，为何不向全世界推广？尼埃尔解释道：“电信是国家垄断经营，不可能有统一的欧洲市场。意大利电信集团（Telecom Italia）就不可能在法国经营。瞧瞧我们在法国获取手机经营牌照的种种困难就一清二楚了。我们如果不是法国公司，就压根不可能获取电信经营牌照。”

因此尼埃尔“蚕食”了法国精英阶层的势力范围。我问他如何辨别精英阶层？尼埃尔设法描述这些人的共性思维：“大家上同样的学校，家长们也彼此相熟。在各个方面，属于同一个圈子。在这个圈子里，彼此不想得罪对方。如果相互之间相安无事，就不会去打破手机资费方面达成的默契。谁愿意自降利润空间？就是不希望窝里斗。”

他如此把脉精英阶层中存在的“任人唯亲”。他说，多数法国商界领袖属于“家族继承，他们老是出入相同的社交圈，要不其职位就是

直接或间接由政治势力所赐予，而后就大肆中饱私囊。这些人通常没啥大成就。看看法国的股票市场就一清二楚了：在CAC40指数（法国40家规模最大的上市公司），只有金雅拓（Gemalto，制造智能卡）一家公司的创建历史不到30年。全世界有这种情况的国家屈指可数。”

上个月，法国精英阶层遭受重创，法国预算部长卡于萨克（Jerôme Cahuzac）被曝拥有瑞士银行的秘密账户。“他们自认为制订规则时，自己可以游离于规划之外，”尼埃尔这样评价上述丑闻。

那么到目前为止，尼埃尔本人是否与乔布斯及扎克伯格一样，已经成功入围精英圈？对此说法，他极力否认：“本人不属于任何圈子。我的朋友都是‘正经’人，引述别人的说法——我喜欢和朋友在巴黎低调行事，比如探险洞穴。”我肯定面露诧异，因为他说：“在你看来，持股《世界报》和与哥们儿一起去探险古墓风马牛不相及，对吧？”

近日，惹恼了法国精英阶层的尼埃尔又惹怒了全世界的精英阶层。今年元月，有好几天，Free公司改变了默认设置数值，以阻止网络广告刊登。该做法的主要目标是YouTube，尼埃尔说原因就是YouTube拒绝为所产生的网络流量支付费用。法国数码经济部长佩勒林（Fleur Pellerin）命令Free公司立刻取消上述做法。当我提及此事时，尼埃尔这样回击：“你觉得部长大人让我们罢手，咱们就得乖乖照办吗？”我问他接下来会怎么做。“我们会继续做下去。时不时把广告删除掉，将来我们会把网络广告彻底删掉。”

. . .

到现在为止，我俩开始吃主菜（顺便说一下，味道妙不可言），但尼埃尔似乎对自己眼前的美食无动于衷，这完全不是法国人的做派。他说法国人并非不喜欢商人，而是对家族继承深恶痛绝。他声称自己的口碑很好。“无论是在大街、还是在报刊上，我本人从未受到过任何冒犯。”这么说他外出不带保镖？他笑了。“我到这儿安然无

恙，”他说道，并揶揄我：“您觉得有危险吗？您带保镖了吗？”

三年前，尼埃尔与实业家皮埃尔·贝尔热（Pierre Bergé）以及银行家马修·皮加斯（Mathieu Pigasse）一起，共同买下了最后的精英报纸——《世界报》。前总统萨科奇（Nicolas Sarkozy）极力反对他们收购。开秘密会议时，萨科奇直接把尼埃尔形容成“偷窥秀的家伙”。

尼埃尔认为萨科奇的算计十分滑稽。“萨科奇支持的是左派杂志《新观察家》（Le Nouvel Observateur），老板叫什么来着？右翼的萨科奇支持佩德里埃（Claude Perdriel）——没错，就叫佩德里埃！——他是萨科奇的密友。我们最终成功收购《世界报》，就因为萨科奇反对我们！”尼埃尔笑着说。《世界报》的员工对萨科奇提出的候选方案心存狐疑，于是以压倒多数投票支持尼埃尔的竞标。

如今尼埃尔肯定能影响《世界报》？“我们救了《世界报》！我太喜欢用这个短语了。”他用英语重复说了好几遍：“我们救了《世界报》！（他把英语的‘the World’发成了‘ze World’）！我们从不干预其事务。《世界报》总部，本人只去过一回，就是当时主编埃里克·伊兹拉莱维奇（Erik Izraelewicz）过世。”《世界报》内部人的说法则是尼埃尔对报纸内容不加干预，但他的成本削减管理模式却让员工心烦意乱。可资证明的是：2010年，他在《世界报》的“特命大臣”（Michaël Boukobza）被员工们讥讽为“反坦克火箭筒”（Bazooka）。

尼埃尔既是乔布斯式的人物，也是法国版的公民凯恩（French Citizen Kane）。他还支持调查性新闻网站Mediapart，因为对方曝光了卡于扎克的丑事。我问他为何资助媒体？“我喜欢言论自由。”我开始说，“一个商人收购了法国最具影响力的报纸，就是因为相信……”但尼埃尔打断了我说话：“我左右派媒体都赞助。”

他说自己每周还投资两家新成立的公司。“这比买六合彩更赚钱，而且其乐无穷。”他解释道，不管怎样，自己想捐出财富。“我来到这个世界时是个穷光蛋，死的时候，财富于我用处不大。为何要把

这么重大的责任留给孩子去承担？为何要剥夺他们独立生活的意愿？他们的钱已经绰绰有余，完全可以生活无忧。我希望把剩余的钱重新分配。”并附带说：“自己感觉乔布斯没有很强的财产捐赠欲望。”

. . .

且慢，当亿万富豪肯定妙不可言？“听着，”尼埃尔回复道，“本人不讲究穿，不太喜欢豪车，只有一座豪宅，此外还晕船。要知道，你一天也只能吃三餐，每晚只能睡一回。我的一生很成功，自己也非常快乐。”我问他：难道当初在克雷泰伊时不曾做过发财梦？“当然做过，我当时内心的想法可能就是要功成名就、发大财等等。但如今自己已如愿以偿，夫复何求？”

他解释说：自己不可能把全部财富捐赠出去，因为根据法国法律，他必须把四分之三的财富传给自己的三个孩子，他目前最大的孩子13岁。“这是以前的法律规定。如果向法国当政者提及此事，他们会这样说，‘法国人喜欢子承父产，所以我们不能作丝毫更改。’”

但至少他成功捐了7000万欧元、在巴黎创办了自己名下培养编程员的学校，他称之为“42”学校。（在道格拉斯·亚当斯（Douglas Adams）的作品《银河系漫游指南》（Hitchhiker’s Guide to the Galaxy）中，人生、宇宙以及万物等终极问题的答案是42。）该学校将于今秋正式开学，免费提供编程课程培训。尼埃尔尤其希望能吸纳寒门学子，他坦承自己的学校并无学位授予资格，但他并不以为然。如今已有5万名候选人申请学校的1000个名额。“我觉得10%-15%的学生将来能自己创业，那是个很了不起的结果。当然，1%的学生最终能功成名就，但已经很不错了。”

他说，这对国家大有裨益。“法国政府昏招迭出，如设定75%的超级边际税率计划，这不会影响任何人，只会引起全世界说闲话。”我问尼埃尔：对收入超过一百万欧元进行征税肯定也会影响到他吗？他答复道：“不会，因为本人的薪酬不高。”

这么说，他并不像其他法国人那样对国家心生绝望？“法国人总

是牢骚满腹，那是老毛病了：总是抱怨个没完。”我问法国人为何会这样。“从原则上说，早在1789年，法国人就得到了法律授权，他们决定延续这个光荣传统。这个国家十分可爱，社会保障全面、税制也并非糟糕透顶。这是个十分宜居的国家，尽管它不是全球管理最棒的国度，但我打心底里喜欢它。”

尼埃尔不想要甜食与咖啡，他说自己从不喝咖啡。如此有节制力的法国人，本人还从未见过。然而，我享用咖啡时，他还是那么耐心地端坐着，让我实在感觉不好意思，于是含糊其辞地说自己耽搁了他的宝贵时间，让他在百忙之中接受了我的采访。“没关系，”他回复道，“你咋会这么想？我每周要接受三次访谈，我会想方设法把它们都安排在周一。”

这位大富豪在日理万机之中抽出宝贵时间、无怨无悔地坐了快两个小时接受我的采访，最后竟然还提出他来买单。我对他说，按规矩该《金融时报》掏钱。“但我希望也能支持一把盎格鲁-萨克森人（Anglo-Saxon，即英国人）的报纸，”他咯咯笑着说。不知怎的，我的信用卡在餐厅刷不了——与亿万富翁共进午餐，老出现这种情况——他再三表示由他买单，但经过一番“推搡”，最终还是我把单买了。

我问他是否爱吃这儿的饭。“这家餐厅很有档次，”尼埃尔说，很明显是平生第一次在回味刚才吃过的美味佳肴。“我在这儿一直吃得很爽，但我在麦当劳同样吃得很爽。”

我问他是否是乐天派。“本人心满意足，”他哈哈大笑地回答我。“我还抱怨谁？我啥都不缺，已经别无所求。”站在你眼前的就是法国人中凤毛麟角的一个白手起家的成功者——一个快乐的巴黎人。

西蒙·库柏是《金融时报》专栏作家

赛德伦斯餐厅

巴黎玛德莲广场（Place de la Madeleine）9号

2份野生蘑菇炖肉丁：86欧元

烤海鲈：48欧元

龙虾馄饨：53欧元

一杯杜尔比酒庄（Domaine de la Dourbie）2006年份葡萄酒：10欧元

瓶装依云矿泉水：7欧元

健怡可乐：8欧元

咖啡：6欧元

总计（小费计入）：218欧元

赫斯特

是否满足苏格兰皇家银行CEO的工作？整个用餐期间，我多次问赫斯特，但他的回答都是闪烁其辞。很显然，他并不喜欢日复一日单调乏味的工作，从公司裁员到政治势力的干涉，不一而足。

帕特里克·詹金斯

2013年07月12日



从肯辛顿高街地铁站（High Street Kensington Tube station）到Chez Patrick餐馆，一路小跑加冲刺只需五分钟。我对此心知肚明，因为前后历经三年设法说服苏格兰皇家银行（Royal Bank of Scotland, RBS）CEO史蒂芬·赫斯特（Stephen Hester）接受本人共进午餐的邀请后，我却发现自己深陷尴尬境地——无法在约定的时间内赶到餐馆，即便我使出浑身解数，一路猛跑，跑得上气不接下气，浑身是汗，结果仍比约定时间（中午12:30）迟到了10分钟。

“别着急，赫斯特先生还没来呢，”一个身影对我说，由于恰逢伦敦难得的五月艳阳天，我看不清对方的模样。我很快搞清楚说话者是帕特里克·塔库（Patrick Tako），他是这家小区餐馆的老板，也是赫斯特的朋友，赫斯特本人就住在不远的街道拐角处。“今天的客人应该不会多，” 他一边把我迎进门，一边补充解释道，似乎既想说明自

己对本人的底细一清二楚，也知道今天没有其他客人莅临。

餐馆位于排屋中的前房，布置得典雅迷人，后厨是一伙清一色法国员工，聊得很high。即便又与餐馆老板塔库闲聊了10分钟，仍然未见其他顾客登门。不由得让我觉得提前预订餐桌的赫斯特今天可能是包了场。

也就急性子的金融城银行家常干这类事，因为这样一来既保护了个人隐私，又能趁机炫耀一把；而且这十分契合赫斯特的公众形象——全英国行事最张扬的银行家，又是英国最为爱恨交加银行的CEO，正是RBS，2007年和2009年让英国纳税人掏出450亿英镑纾困资金；正是RBS，不愿向身陷困境的英国小微企业发放贷款，自己却大派红利；而丢人现眼的是，RBS目前仍是政府控股82%的国有银行。

今年52岁的赫斯特也是RBS的合适人选，与其他同行迥异的是，他浑身透出一副银行富豪与地主的派头：一张圆脸红光满面，在媒体面前常露出志得意满的神情，似乎就是有钱有势大资本家的化身。

但除此之外，他并非如此。没错，他是苏格兰皇家银行CEO，薪水高得离奇，而且常夸耀自己的三座“府第”（完全是预料之中，第一座位于诺丁山门（Notting Hill Gate）；第二座位于牛津郡、面积350英亩的布劳顿庄园（Broughton Grange）；第三座则是位于瑞士滑雪胜地韦尔比耶（Verbier）的梦幻小屋）。尽管有些前同事说他有时飞扬跋扈，据传有些政客与政府官员也曾恼羞成怒于他的倔强，而其密友说他的公众形象与真实面目大相径庭。在密友们看来，他是一位讲原则的高管、充满爱心的丈夫以及慈爱的父亲。“他为人特别亲切，”塔库递给我一杯香槟酒时，低声说道。

我之前采访过赫斯特，但访谈内容往往都是些严格限定、正儿八经的东西。这一次采访，对他而言，这是罕有地抛开拘谨银行话题的机会；对我而言，则是罕有地了解赫斯特真实面目的契机。

. . .

赫斯特走进来时，硕壮的身躯（因经常跑步与滑雪而越发健壮）立马在餐厅里显得咄咄逼人。他不想喝香槟，于是就搁到了我跟前（加上第一杯，现在我面前放了两杯）。我心里盘算是继续喝香槟、还是与赫斯特一起喝他点的Badoit矿泉水。最后我折衷了一下，香槟与矿泉水都喝。

我俩会面的前一天，RBS刚从监管当局那儿得到了少有的好消息——即它不会如坊间传闻的那样大举筹措新资金，以冲销放贷所造成的损失。我问赫斯特：四年半前RBS濒临破产边缘、危及英国整个金融体系，他临危受命接替罢黜的弗雷德·古德温（Fred Goodwin）担任CEO，并成功扭转乾坤，自己如何评价自己的成绩？赫斯特之前执掌英国土地集团（British Land），在他的努力下，使这家英国地产公司成功实现结构重组。如今他喜欢说，“RBS正一步步成为一家正常银行”。

菜单拿过来时，看到有几位客人进来，总算缓解了这里员工人数超过食客的窘境。我问他还会在CEO职位上呆多久？事实上这个问题自他担任苏格兰皇家银行CEO以来，已是一再被问及，尽管他130万英镑的年薪再加上六倍于薪水的奖金在英国工商界引发了最大争论，也被视作最为冷血无情之举。

通常情况下，赫斯特会用一些固定答复来闪躲此话题。他常用冠冕堂皇的套话描述自己五年工作的重点是“拆除RBS资产平衡表这个定时炸弹的引信”——他指的是在呆坏账“最终引爆”并把RBS所有资金消耗殆尽前，自己想方设法寻求重组或是出售资产。另一标准的缺省说法是自己希望“工作善始善终”，这通常意味着他希望未来几年引领RBS实现私人化，但整顿午餐期间，他说得口直心快。

他说如果自己说话的语气“华而不实”，希望我能原谅，并说自己把接任苏格兰皇家银行CEO作为“某种使命，我本可以在英国地产集团躲过这一切风头浪尖，但本人愿意接受这个挑战。既来之，自当鞠躬尽瘁。”成功与否的关键是让RBS重回持续赢利轨道以及实现私人

化。“我不喜欢失败，我憎恨失败，”他略带激情地说道。

. . .

塔库过来取我们点的菜单。赫斯特去掉了第一道主菜，转而点了蔬菜沙拉及金枪鱼排（四分熟），因为他既是现代紧缩经济政策的信徒，又是减肥的践行者。我是素食主义者，于是选了双份芦笋小吃作为自己的主菜，又点了新土豆用来填饱肚子。赫斯特似乎不希望给人留下苦行僧的形象，他趁机对我说自己十分喜欢烹饪。“我昨晚亲自为儿子做了一顿饭，”他自豪地说道——尽管我问他都做了些啥时，他显得有些沮丧，并坦承自己迫于儿子的纠缠，“只是做了培根吐司豆子。”

赫斯特不愿把自己归类为信奉弱肉强食理念的老派银行家，理由就是透露平时（尤其在周末时）自己吃的食物就是牛津郡庄园（Oxfordshire）栽种的各种蔬菜。“我喜欢从自家的蔬菜地里摘取全部食物。这个时节，芦笋开始茁壮成长，让人感觉春回大地，开始觉得万物生机勃勃。”

对绿色蔬菜的钟爱，源于他从小生长于约克郡（Yorkshire）的缘故。赫斯特出生于该郡一个小村庄，他希望我不要在文章中透露该村的名字，为的就是保护他父母的隐私（老俩口目前仍生活于此）。尽管他自我感觉是约克郡人，但听他讲话根本感觉不出来。在国际金融界浸淫30年（尤其是在瑞信（Credit Suisse）纽约分行以及后来在伦敦金融城（City of London））后，约克郡口音的所有蛛丝马迹都不复存在，他说话声音柔和、口齿清楚，压根听不出是何方口音。

我原本担心因订餐以及闲聊食物而引出的这段插曲或许会让赫斯特谈及自己如何执掌RBS时所展露的坦诚大打折扣。但如今明显看出他心情放松，他那固定程式的试探性微笑也踪影全无，转而成了时不时的爽朗大笑。有些人常把他试探性的笑容诠释成为讥笑。

因此我们点的菜端上来时，我就他不服输的话题继续“穷追猛打”。他一向如此吗？他坦承：“16岁前，我一直是随波逐流，学习及

各类竞赛，自己总是第三名，但我从没意识到获胜的意义……但就在我得过且过之时，有一天我突然意识到自己想要出类拔萃，于是我把目标定到了上牛津大学（Oxford）。”

想上牛津，基于他功成名就的父母的影响——他母亲是位心理医生，父亲则是化学教授——但他上的是当地的综合学校，那里之前从未有学生上牛津与剑桥。赫斯特玩弄沙拉时，说自己对教育环境的落差的感受是多么强烈：以前所有朋友都是农场主的儿子，自己所有假期都是在农场里打零工，而在牛津接触的都是精英分子。

他在牛津玛格莉特夫人学堂（Lady Margaret Hall）攻读的是政治学、哲学以及经济学，如今的英国外相黑格（William Hague）当时也就读于此。大四时，他巧妙地免费参加了瑞信在某豪华餐厅举办的一场晚宴。这是校园招聘会（milk-round interview）的一部分，尽管他并未申请瑞信的研究生计划，但他偷偷摸摸地溜了进去，算是找了个享受美食之地，而这些美食通常超出了他的经济承受范围。尽管他后来回忆说自己被摆放五道主食大餐的餐具搞得晕头转向——“我压根就不知道如何吃鳄梨大虾”——很显然，他吃完后全身而退，没想到接下来的20年时间里，他就服务于这家银行。

那么，与瑞信偶遇开始后，到底是什么原因让他决定在金融城、而不是在农庄或是学界工作？他解释说自己头脑敏锐（他毕业时获得一等学位）与向往奢华生活（他不但喜欢美食，而且痴爱滑雪）让高就银行业成为必然选择。“我并非追求高收入，”他说，尽管他承认自己25岁时，已经挣得比他老爸还多，“去银行业工作的原因是因为它群英荟萃。”他又回到自己竭尽所能做事以及成绩卓著的主题——这正是他在瑞信不断高升以及自己2002年从瑞信跳槽至阿比国民银行（Abbey National）担任财务主管之不竭动力所在。2004年，他又转投英国土地集团担任CEO，并于2008年最终跳槽至RBS担任其CEO。

通过巧妙地腾挪闪躲，赫斯特足足耗了90分钟，而此时金枪鱼排还没吃掉一半。布丁很显然并非赫斯特中意的东西，当塔库再次过来

取我们点的菜单时，我点了薄荷茶，赫斯特则点了双份浓咖啡。我们的会谈转向当天报刊杂志几个重大话题——如英国在欧洲的地位问题（他说谈论英国是否退出欧盟“风险较大”）、累进税制的重要性（他觉得税法从严“合法合理”，因为这有利于重新分配公司及包括银行家在内的个人财富）。

. . .

在苏格兰皇家银行，他的大部分时间都花在回应各种指控（不管是关于他自己获得的奖金数、还是RBS旗下投资银行与海外业务的规模和范围），抵制政客与监管当局一再要求改革的压力。但去年，他更多地把自己打造成言听计从的公仆形象。首先，在经历难堪的计算机系统崩溃、使得储户无法提取自己资金后，赫斯特主动放弃了自己的奖金，而后他又同意出售RBS美国分行资产以及缩减旗下投资银行的规模。

面对种种压力以及负面的公众形象，他如今不因选择RBS而落得这般境况而深感后悔吗？接受如此吃力不讨好的“使命”，他难道不心生抱怨吗？难道不觉得自己做出了太多的牺牲？

我的话题触及了敏感地带。三年前，赫斯特与发妻芭芭拉（Barbara，加拿大人，也是瑞信前银行经理）19年的婚姻走到了尽头，当时也是政界围绕RBS及赫斯特高奖金福利争吵得最不可开交之际。或许只是由于今天艳阳高照，但赫斯特突然间脱掉夹克，显然觉得热不可耐。此时似乎一切暂时停顿下来。他坚定地说道，执掌RBS的千斤重担压根不是自己离婚的原因——不幸的是，完全是另有诱因。他继续说道，心情也显得开朗多了：“我能够坚持下来的唯一方法是自己拥有异常强大的掌控能力，就像双控开关一样。”

他每周设法把自己出席的晚会控制在两场之内，力求每晚7点钟下班，周末绝对不加班。同样，其它日常事务他也力求做到井然有序——每天早晨6点钟在霍兰德公园（Holland Park）跑步，过去是孤身一人；最近则常由现任妻子苏茜（Suzy）陪着跑，她是JO Hambro

基金公司财富经理。

他的空闲时间用来陪伴家人（他有个17岁大的儿子与一个15岁大的女儿）以及与自己学生时代就结交的一帮行事低调的铁哥们一起玩。当然还有他心爱的布劳顿庄园，赫斯特每隔一个周末就会来此度假，它的花园部分由切尔西花展金牌获得者汤姆·斯图尔特-史密斯（Tom Stuart-Smith）设计。“对我来说，花园里的各种植物就犹如美妙音乐之于音乐发烧友，”他说，并兴奋地补充说自己刚为妻子苏茜选定生日礼物——一棵雪松与一棵日本连香树。此时赫斯特万般柔情的一面惊鸿一瞥地展现出来——它展现了RBS日理万机的银行家显为人知的一面。说到自己的家人时，赫斯特两眼放光。再次感受美满婚姻“真是妙不可言”，他说。

如果说个人生活历经过去几年艰难时光、如今蒸蒸日上的话，那么关于RBS的好消息或许最终也同样可期——假设议会某重要委员会原定下周公布的报告并不建议分拆苏格兰皇家银行。如此一来，他是否就可以堂而皇之说满意目前CEO的工作，并且希望一直做下去？整个用餐期间，我以不同方式多次问过赫斯特这个问题，但他的回答都是闪烁其辞。很显然，他并不喜欢日复一日单调乏味的工作——从公司裁员到政治势力的干涉，不一而足——尽管他不愿一一明说。“追求短期狭隘目标，既容易陶醉，又很容易实现，”他说。“回顾往事，我想自己肯定会不断总结，我也很满意自己所取得的成绩。”

我买完单后，与他一起步入午后炽热的户外、互相告别，此时一缕阳光正好照在赫斯特没喝的那杯香槟酒上，它依然放在靠窗的那张餐桌上，滴酒未动。看来举杯欢庆的时候还未到。

（编者注：苏格兰皇家银行已于6月12日发布声明，宣布赫斯特将于今年底离职。此次访谈完成于声明宣布的前一月。）

帕特里克·詹金斯是《金融时报》银行专栏主编

Chez Patrick餐馆

伦敦W8斯特拉特德福路（Stratford Road）7号

金枪鱼排与蔬菜沙拉：17.80英镑

芦笋：14.70英镑

新土豆：2.90英镑

2瓶装Badoit矿泉水：8.20英镑

薄荷茶：2.10英镑

双份浓咖啡：3.00英镑

2杯香槟免费

总计（包括小费）：56.00英镑

日本首富柳井正

FT亚洲版主编皮林：优衣库在日本时常被称为“黑工厂”。把优衣库良好的国际声誉出口转内销到日本国内，是柳井正全球战略目标的一部分。

戴维·皮林

2013年12月11日



11:30，柳井正（Tadashi Yanai）准时步入房间，主动与我握手。这位日本首富（福布斯（Forbes）最新公布其财富高达155亿美元）个子不高、身材瘦削而结实，灰白头发剪成了寸头，似乎是为出家做准备。这位优衣库（Uniqlo）连锁店创始人身高不超过5.4英尺。然而他显得很壮实，酷似拳击手。尽管他已64岁，仍是当今日本最具创新意识的企业家。

他旗下的控股公司迅销（Fast Retailing）专心致志在全球市场开疆拓土，抑或说至少一心一意赶超自己的三大强劲竞争对手——拥有Zara的Inditex、H&M以及 Gap。优衣库是迅销旗下最知名品牌。迅销在14个国家开设了1000多家门店，全年销售额超过100亿美元。仅优衣库每周就会新开一家门店，明年开春就会在德国的柏林与澳大利

亚的墨尔本开设新门店。

我俩就在Azure 45餐馆的私人包间用餐，这是东京几十家高档法餐馆中的一家，饭菜档次无与伦比。Azure 45餐馆位于丽思卡尔顿高层酒店（Ritz Carlton）第45层，在此可以饱览东京塔（Tokyo Tower）的丰姿及整个东京城的美景。大小不等的玻璃串珠悬挂于餐桌上方，恍如置身于上世纪80年代的高档迪斯科舞房。柳井正每天早上7点开始工作，下午4点下班回家陪伴妻子以及练习打高尔夫球，因此全公司只得顺势把日程安排提前。即使以日本人的标准来衡量，我俩约定的11:30会面时间都有些早，日本人约定俗成的午餐时间是中午12点。

“一看脸相，就知道您是英国人，”我俩在长条餐桌前一坐下，柳井正说。“你浑身上下透出英国人的气质。”他说这话的时候，身子几乎悄无声息地后靠椅子，嘴巴幅度很小，十足像个口技演员。他神情严肃，尽管隐约显出逗趣的一面。他放声大笑时，不时咬自己的牙齿。

我问他我身上有啥英国人气质？“浑身上下，你身上英国人的气质一目了然，”他说，“他们注重细节与传统，但也崇尚反主流文化，年轻一代与父辈存在代际矛盾等等。但所有一切浑然天成，已经内化成常识。”

这并非本人希望的开场白，但在日本，这是相当典型的谈话方式，所谓国民性格依然是观察世界的重要媒介。看到已步入正题，我于是问他是否日本人也是如此。经常听到东京“的哥”堂而皇之地发表类似言论：英国和日本一样，都是偏安广袤大陆一隅的岛国。柳井正则更关心英国与日本之间的差异。“恐怕日本人往往陷入集体歇斯底里症，”他说道。

对此说法我不能轻易放过，于是问他何谓“集体歇斯底里？“以史为鉴，”他回答道，并讲述日本经历闭关锁国300年后，如何突然在19世纪末融入世界，并首先于1895年打败大清帝国，而后于1905年打

败俄国。“日本人于是有了这样的直觉：‘我们有能力做到一切，能够扭转乾坤，甚至可以说无所不能。’”他指的是日本曾经的狂妄自大，正是这让日本发动了对整个亚洲的侵略战争，给亚洲造成了深重灾难。

. . .

至少有三位服务员在我们周围盘桓，他们都身穿蓝色西装，打着淡蓝色领带。他们给我俩倒完苏打水后就开始上菜（酒杯已被悄然拿走）。在日本，正式用餐按惯例得预订，柳井正的手下对用餐地点肯定是精挑细选。第一道菜是亮橙色的北海道海胆，它放在锯齿状大盘中，底下铺着白色茴香与海藻酱，活脱一顶倒置白色牛仔帽。海胆味道鲜美，但酱味稍微有些重，盖过了原味。

正当柳井正以日本人的吃法啧啧享用起海胆（据说这种吃法能增味不少）时——我赶忙说且慢，然后掏出iPhone抓拍他的吃相。通过镜头，我再次注意到他一板一眼的寸头和突出的双眼。“这就好比烹调，”他自贬起自己的长相，“如果原料不好，就长不出帅哥模样来。”

我希望继续谈论挥之不去的日本侵略的历史遗留问题。尽管优衣库等日本公司如今越发仰仗中国员工及消费者，但柳井正三下五去二就已把第一道菜消灭了，我觉得应该趁热打铁。蘑菇冻汤端上桌后，我转而问他的童年时代。柳井正1949年出生于山口县（Yamaguchi）的煤炭城市宇部（Ube），他的父母在此经营一家西式服装店。柳井正把宇部与约翰·福特《青山翠谷》（John Ford’s How Green Was My Valley）中坚忍不拔的威尔士煤矿山村相提并论，这部影片讲述了对环境与社会的过度掠夺。“想当初，日本仍是个被美国占领的国家，国贫民穷，我父母在一楼开了店铺，全家则住在二楼。”他还清楚记得当时巧克力与咖啡的味道让他“魂牵梦萦”。

他接着说，只要有煤矿倒闭，他的同学就会随全家远走他乡。“我从小就知道企业都有‘大限’，一切终有尽头。”我问他是否想逃避？“当时我就知道父亲对我有所期待。”作为家中唯一的儿子，终

有一天要接掌衣钵。但他也希望当“工薪阶层”——衣冠楚楚地去日本大公司高就。

他考上东京久负盛名的早稻田大学（Waseda University），攻读经济学与政治学，他说大学期间，自己把大量时间耗在了打麻将与玩弹球盘上，弹球盘容易上瘾，面无表情的赌徒把金属球塞入嘈杂的机器中。他说，自己当时聆听爵士乐，“沉醉于美国文化”。正是上世纪60年代末学生因越战以及日本对美国惟命是从而举行抗议活动，从而导致早稻田大学停课了18个月。柳井正利用这个机会出国游历，最后一站是英国。他惊讶地发现每个人说的都不像英语，抑或说至少没人用自己理解的美式英语说话。“伦敦英语，我一个词都听不懂，”他说。他一想起这段往事，就不由得哈哈大笑。

1971年大学毕业后，他先在某连锁超市打了一段时间工，然后回到宇部父亲的老店铺。1984年，他担任业务繁忙的家族企业社长，并在广岛（Hiroshima）的背街小巷开设了Unique Clothing Warehouse仓储服装店（优衣库原先的名字）首家分店，销售的并非父亲主打的男士现成西服，而是廉价休闲装，类似于佐丹奴（Giordano）当时在香港的销售模式。

优衣库（公司起初名字的缩写）开始发展壮大，到上世纪90年代中叶，共开设了100多家门店。柳井正随后开设了首家东京门店。不久后，它开始量产经典款主打产品——售价20美元的羊毛夹克，据说每四个日本人中就有一位购买过它。它开始与日本技术最先进的厂家合作，试验冬日保暖、炎热夏天透气性好的新型面料。他说，优衣库后来把门店从东京开到伦敦、纽约、上海、莫斯科等大城市，但与这些相比，当初把门店从宇部开到东京的意义更为重大。“全球的大都市大同小异，”他说。

尽管如此，仍不乏出师不利的例子。2001年，优衣库在伦敦开设了几家门店，没想到多数因经营惨淡而关门了事。柳井正说失败的原因是门店相关标准的制定差强人意。在日本，尽管优衣库产品低廉，

但消费者仍贵为上帝，员工必须彬彬有礼，门店必须布置得干净整洁。柳井正说这正恰恰是伦敦门店开张之日糟糕透顶的地方。“我当时很生气：地板肮脏不堪，货物胡乱堆放，”他一边说，一边津津有味地享用着刚端上来的、精心烹制的白鱼。“当时我都快气炸了。”

. . .

自打那次“出师不利”后，优衣库在纽约第五大道（Fifth Avenue）等黄金地段开设了国际旗舰店，并开始大肆宣传品牌，随后的“攻城略地”就变得一帆风顺。柳井正制订了雄心勃勃的目标：到2020年，年销售额基本上要翻5番，达到500亿美元。我问他是否在重蹈日本企业的典型覆辙——重视规模甚于利润？“规模大小本身没啥意义，”他立马回击道。“但如若没有规模，就无法生存下去或是保持竞争力；如若没有规模，就很容易被吞并或是破产。请记住，本人已亲眼目睹很多企业如此败亡，”他说道，不言而喻指他家的宇部小店铺。

服务员端来了和牛里脊，点的菜量恰到好处，因此上的一道道菜刚好能吃完。端上来的牛里脊泡在红葡萄酒汁中，并用一些时蔬点缀，与其说是一道菜，倒不如说更像先锋派艺术展示。

我问柳井正制衣业的模式是否能持续下去。毕竟，它如今依赖的是中国不再廉价的劳动力（大多数优衣库服装在中国生产），以及孟加拉国等制造业后起之秀的崛起。今年4月，孟加拉国一家服装厂发生惨剧，1100位工人因厂房倒塌而被压死。西方消费者会不会因此下定决心减少购买次数，并选择在更人性化工作环境生产出来的高档服装？“大家都说全球化有消极方面，但我认为全球化并无弊端，”他说，此时叉子上正叉着牛肉。“这是从西方人的角度批评全球化，如果设身处地从发展中国家老百姓的角度考虑问题，那么就会有无限商机。”

. . .

我不依不饶：孟加拉国的惨剧还造成了大量工人伤亡。尽管倒塌

的拉纳大厦（Rana Plaza）中，并没有生产优衣库服装的厂家，但不管怎么说，迅销公司事后有所行动——加入欧洲人改善工厂生产环境的倡议。“有些欧洲人总是觉得这些工人遭受残酷剥削，人权遭践踏，因此他们需要组建强有力的工会，”他说，对于那些想当然的搅局者，他深不以为然。“但在我看来，除非每个工人以及所有的孟加拉国人能够自食其力，否则他们就没啥前途。”

即便在日本，优衣库时常被称为“黑工厂”。因为按照日本人的标准，它的员工流失率过高——不到三年，新招募的全部员工就有一半挂职而去。此外，优衣库也因在日本无处不在而反受其害。有个俚语叫unibare，意为被警方抓住的坏人都穿着优衣库服装。柳井正全球战略的一部分目标就是把旗下产品拥有的良好国际声誉“出口转内销”至国内。

在日本国内，柳井正因其巨额财富而出名，但这并非总是褒奖，因为在日本，财富的来路往往存疑。在柳井正东京市中心豪宅的花园里，修建了一座迷你型高尔夫练习场。我上次采访他时，他说自己对财富并无兴趣，尽管他坦承很享受日本首富的虚名。那么这两者该如何自圆其说？“本人自认为是凡人一个，”他说，“我并无特殊能力，自认为天生不是个挣大钱的料。早就认为公平公正以及为社会做贡献最重要。”我故意激将他：您家里肯定收藏有一二幅梵高（Van Gogh）的画作吧。他的回应是亮出手腕，证明自己只是戴着一块瑞士普通计时表。“这就是我每天戴的表，”他说。我之前也见过这块表，这是亿万富翁型的惯用伎俩——急于证明自己尽管腰缠万贯，依然未改朴实本性。

我们点的冰淇淋与咖啡端了上来，咖啡就盛放在精美的骨瓷杯中。我说：一年前采访您时，您对日本经济以及短视的商业文化特别悲观绝望，认为日本经济深陷于债务的汪洋大海难以自拔。他揶揄道，每个日本人都心存幻觉，觉得自己是中产阶层，但一觉醒来，却发现自己一贫如洗。“日本国民的全部储蓄都被政客以及官僚主导下

的社会福利体制挥霍殆尽。”

从那以后，新首相安倍晋三（Shinzo Abe）领导下的政府开始实施大胆的经济复苏计划（有些人说不计后果），中心议题是让日本摆脱长达15之久的经济滞胀。坊间还传有更激进的改革计划，即大幅开放农业及医疗等领域，以实现充分竞争。自从9个月前推出“安倍经济学”（Abenomics）后，日本公司重拾信心，股市也大幅飚升，大大增加了柳井正的账面财富。日本的年经济增长率超过3%，远超多数发达经济体。他对前景应该更乐观了吧？

“到目前为止，安倍经济学是成功的，”他坦承。“但仅此一项并不够，除非进行更切实的结构性改革。”他说，日本必须放宽限制与放松管制，向外国企业开放国内市场，并列举了英国实施的撒切尔式改革为证。“如果日本继续实施孤立政策、保护国内市场，”他一锤定音地总结道，“那么就会成为第二个希腊、第三个葡萄牙。”

柳井正起身与我告别并向外走去。这位工作繁忙的富豪给了我90分钟采访时间，算是给足了我面子。我扫视了一下餐馆，只见衣冠楚楚的食客人头攒动，他们一边享用着法式大餐，一边眉飞色舞地聊着天。我不知道他们中有谁会幡然醒悟，与柳井正相比，自己只是个穷光蛋；也不知道他们是否人手一件优衣库羊毛夹克？

戴维·皮林是《金融时报》亚洲版主编

Azure 45
东京市中心丽思卡尔顿酒店第45层
2份套餐：共计20000日元
北海道海胆
冰凉蘑菇汤、粉红色虾泥、龙虾汤
金泽（Kanazawa）时令鱼
和牛里脊

金万利甜糕点（Grand Marnier baba）、巧克力冰淇淋、巧克力奶油泡芙

2份咖啡

3瓶毕雷矿泉水（Perrier）：1590日元

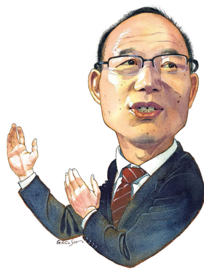
总计（包括小费）：24396日元（约152英镑）

郭广昌

目前为止，郭广昌领导的复星已完成了12笔海外收购。他说，他往往在中国古代圣人的智慧中找到投资灵感，但他认为，他的成功更应该归功于一位当代伟人：如果没有邓小平的改革，“就不可能有复星”。

帕提·沃德米尔

2014年11月14日



当一个中国富商就要进门时，我的“雷达”通常会提前发现——下属们在走廊中快步走着给老板清场的声音，正是目标暴露的原因。

不过，在郭广昌到达午餐地点前，并没有出现快步跑动和俯首恭维之声。郭广昌的集团总部位于上海外滩比较老气的一端，本次午餐就安排在总部的管理层餐厅。他突然驾到，身材瘦削，带着眼镜，形象介乎于图书管理员和农民工之间。若非建立了一个资产达80亿美元的综合企业，他可能真的会成为农民工。

郭广昌不是中国首富；也不是最高调的，用他的话说，更不是最聪明的。然而，在47年的人生中，他从一名贫穷的农民蜕变为一个拥有太多财富的人，以至于成为有钱人不再是支撑其每天起床的动力。

1992年，郭广昌和三个大学好友一起创建了复星集团（Fosun），如今的复星是中国最大的民营综合企业。在我家孩子注射流感疫苗的上海医院，孩子们订生日蛋糕的面包房，放假时热衷的

度假村，复星都持有大量股权。甚至我们脚下走过的很多土地（通过其旗下控股的庞大地产所有），都属于复星。

此外，复星最近尝试（未能成行）收购《福布斯》（Forbes），正试图（很可能成功）收购地中海俱乐部（Club Med），并已收购葡萄牙最大的保险集团Caixa Seguros。今年到目前为止，复星完成了12笔海外收购，并且很有可能马上进入欧洲，伺机收购一家你所熟知的公司。所以，现在正是弄清郭广昌之所以然的理想时刻。

据郭广昌所言，这是佛教、道家、儒家和沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的混合作用使然。他称，自己在中国古代圣人（还有一个是“奥马哈的先知”）的智慧中找到做投资决定的灵感。此外，他还是太极拳的追随者，尽可能地经常练习这种亚洲武术。不过，我们讨论的第一个话题却是食物，不仅仅是因为我们在共进午餐。

1967年，郭广昌出生在中国东部的省份浙江，当时，吃是个大问题。在那不久前，中国刚刚掀起了文化大革命，并遭受着席卷全国的经济困难和社会动荡。他回忆称，他家虽不至于忍饥挨饿，但吃的也不是山珍海味（基本食物按照每个家庭对生产队的贡献来配给）。“一定可以让你吃饱的，但肯定吃的很差，”郭广昌回忆起他母亲称，“我妈妈会偷偷种些红薯让我们吃饱。”

尽管如此，跟许多同龄人一样，较之苛责，郭广昌对中国近段历史上最黑暗的时光更为怀念。他对那时母亲的招牌菜——梅干菜的思念之情溢于言表，他说梅干菜跟猪油搭配最香。

“那时很穷的。蒸的米饭，如果上面铺一层梅干菜，那个猪油就化开了，很香的。现在想起来还会流口水，”他说道，“梅干菜就是我们的乡愁。”

梅干菜之于郭广昌，就像“小玛德莱娜的点心”之于法国小说家马塞尔·普鲁斯特（Proust）。此外，这种晒制的咸菜还是他在寄宿学校的日常口粮：在中国，包括像郭广昌家一样的农民家庭出来的孩子在内，绝大多数的农村孩子根本没有选择的余地，如果他们想上学，就

只能去离家最近的县城寄宿。他母亲总会尽可能的省下猪肉和猪油，放在一罐梅干菜里，让他带去上学，足够过一个星期。

我们的午饭安排在复星全素食管理层餐厅的一个包间内。当我问到午饭是否会吃梅干菜时，他高兴地大叫起来。不过，我们似乎吃不上，不是这道地方菜不够档次，而是因为它不是全素的。在郭广昌狼吞虎咽地吃着一碗热气腾腾的手工面，并咬了一大口红薯时，我问他是否是素食主义者。他说自己不是，不过在他母亲去世后戒了一个月的肉食，以此悼念身为虔诚佛教徒的母亲。如果条件允许，他也会每天午餐时在食堂吃一顿素餐。

今天的午餐包括甜玉米，冬菇炒冬瓜，秋葵，菠菜和豇豆炒土豆。中国多数商务午餐都会配有白酒，但今天没有。这就是郭广昌对待生活和财富的方式，无论是食物、饮品还是市场投机，他都不喜欢极端主义。他继续说道，太极就是保持阴阳两级的平衡。

我问道，这些跟收购葡萄牙的保险集团有关系吗？

“太极不是讲究先发制人的，而是后发制人，在体会某种变化之后反应比别人快，”他说道，“从投资的角度来说，一个人不可能总是比市场快很多，因为人的智力和眼界都是有限的。但是，你可以在看到这种变化的时候，感受比别人快一点，敢于在变化时作决定。”

尽管任何一个称职的太极大师会告诉你，想要理解太极的第一宗旨需要数年时间，但我确实能体会到一点关于“感受变化”的说法，虽然我只是理解了郭广昌所说的一小部分。最近在练习过太极后，我体会到，仅仅是把手指伸向大腿外侧，我也能改变我的平衡点，以至于太极导师用全力也无法将我击倒。

郭广昌称，以前他几乎每天都会练习太极，哪怕现在他太忙，一周只练两天，他“也会通过坐来练习太极”，似乎连吃饭时也不例外。“你看，我很少这样坐，”他特意做成懒散的样子。“现在我一般都这么坐，”他边解释边笔直地坐在椅子边缘，“这样的话，你的气是很流畅的。”他补充道，这样会让他的“精神状态比较好”，“有点不舒服

时练太极也能很快恢复。”

我对中国“气”的概念或者说“精气神”的理解跟对太极的体会一样差。不过，为了帮助我理解，郭广昌甚至难得地说起了英语，“如果你每天能坚持这些动作哪怕五到十分钟，对你的身体也蛮好的。包括有时在召开电话会议时，我会边听边做些太极动作。”员工称，在进行艰难的并购交易谈判时，他也会在会议间歇不由自主地打起太极。

……

东方思想对他投资策略的影响不止如此。 郭广昌解释道，佛教最重要的是教给你“一切从心出发，去体会别人的心。其实从做生意的角度来讲也是这样，将心比心。我感觉做生意就是修行，不要只是想赚钱，而是从为别人去想的角度，把事情做好了，赚钱只是最后自然的一个结果。”

“商业是最大的慈善，”他补充道，“把一个企业做好，你提供就业，你对员工好，其实是最大的修行和慈善。”

曾有人说，郭广昌认为智商不是财富的关键。相反，关键在于心力。很多不同领域的能言巧辩之士都试图把这个词翻译出来；郭广昌如此解释称，“有些人做了错误的决定，并不是因为他们智力不行，而是因为他们抵挡不住心里的诱惑，心魔。”

例如，“在美国的次贷危机前，很多人买了次级债务，其实他们心里知道其中是有问题的，但他们如果不买，当年的奖金就少了。他们做这个决定是为了短期利益服务的，并不是他们不知道这其中有危险。”这些人没有心力。郭广昌称，当做了一个错误决定，你有没有勇气去改变，哪怕你是领导，哪怕你觉得自己应该总是对的，这也是一种心力。他提到《阿甘正传》，“他不聪明，却很成功。”

郭广昌还引用了巴菲特的例子，后者正是他制定建立综合企业、利用保险基金投资多种行业的策略时的模仿对象。他说道，“我觉得他的成功并不是因为他比别人聪明。”他补充称，巴菲特的成功，更多的是靠投资的纪律性、对市场的敏感性和长远的眼光。看起来，那

些也是心力。

除了佛教和巴菲特，郭广昌认为还有另一个贤者造就了他的成功：邓小平，在毛泽东去世后通过广泛的经济改革改变中国的领袖。邓小平曾有一句广为流传的口号——“致富光荣”（很可能是他人杜撰的）。郭广昌称，“如果不是邓小平分发田地给农民，我们就吃不饱。因为地很少，浙江很多地方是吃不饱的。”他表示，如果没有邓小平的改革，他就上不了大学，“就不可能有复星”。

郭广昌的公司名，反映的是其视为珍宝的大学教育：复星的意思是“复旦大学之星”，复旦大学（Fudan University）是他的母校，也是上海久负盛名的学术机构。不过，郭广昌在复旦不止拿到了哲学专业的文凭：每晚11点，他卖面包给下晚自习后饥肠辘辘的同学，以此磨练了做生意的能力。那时郭广昌每天晚上赚5块钱，看起来十分微不足道，但他当时每个月的生活费也只有30块钱。

1989年毕业后，郭广昌原本计划出国留学，但却拿着学费与三名同学创办了复星（现在三人仍在复星）。如今，复星已走过22个年头，投资范围包括从钢铁到采矿业、从旅游到制药业。

在现代中国，这种“浙江暴富”的故事并非个例：互联网巨头阿里巴巴的创始人马云（Jack Ma）也是浙江人，同样是太极的爱好者。郭广昌常被人以马云作比，不过他自称不如马云聪明（连太极也不如他好）。“没有人像马云一样聪明，”郭广昌大笑着说，“他是，我们说，外星人。我只是个普通人。”——尽管福布斯华人富豪榜数据显示，他是个净资产达到43亿美元的普通人。

话题转向最近的动向。复星为取得法国度假连锁集团“地中海俱乐部”主要控制权已经打了一年多的攻坚战，最近还斥资7.25亿美元收购了位于纽约的Chase Manhattan Plaza。然而，复星近期最重要的一步战略性举措，是斥资10亿欧元收购了Caixa Seguros保险集团。中国财富日益增长，很多海外企业可以利用这一机遇进行发展，地中海俱乐部也是如此。在郭广昌收购这类海外企业时，Caixa Seguros可为

其提供资金，无需增加负债，特别是在评级机构已认定复星举债过高的情况下。

“拥有这家保险公司，意味着我们拥有了130亿欧元的保险资产可用来做投资，”他补充道，包括对阿里巴巴最近在美国上市时投资的1亿美元。不过，我提出，你不能只把葡萄牙保险公司当作资金源，还必须向葡萄牙人卖保险（而该国的保险规则和中国有很大的区别），难道不会有点困难吗？郭回答道：“这不是我们第一次投资保险。我们是能够看得懂保险的。”这句话颇有些不祥的色彩，但他的信心不会动摇。巴菲特利用保险推动投资，郭广昌也决心如此。

采访就要结束了，但郭广昌几乎没动碗里的面条，我依然想知道：一个成长于农村家庭的男孩，究竟怎么看待这个“经济准霸主”的现状？学者们对贪婪、浮夸之风以及人心不古咬牙切齿。郭广昌是否担心中国会坍塌在自己利欲的重压下？

他稍稍面露责备之色。“一方面我说，你要理解，因为我们穷了太长时间了。所以现在有一个对好的生活、对金钱的渴望，希望你要理解。不用过于急苛或批判它。这是我的一个想法。”

他补充道：“我相信中国的文化，包括佛教、道家和儒家，是很平衡的。它会引导大家回到内心，回到真实所需要的东西。当大家富到一定程度的时候，他的希望会不一样。一开始的时候，他想富，想显露他的富，这是正常的。但逐渐，他觉得那个很无聊，他觉得内心的平衡和幸福更重要，他会转向去选择这些东西，这是一个过程。”

秉持着这种信念，这位富有哲学思想的企业家扬帆启程，很可能把手伸向另一个你近在咫尺的知名品牌。

复星商务大厦

上海复兴东路2号，200010

菠菜

秋葵

蘑菇炒冬瓜

土豆炒豇豆

蔬菜面条汤

红薯

甜玉米

总计：免费

商业帝国的崛起

1992年，郭广昌与复旦大学的同学，出资3.8万元人民币，一起创办了一家市场调研机构——广信科技发展有限公司。

1994年，扩大投资领域至房地产和制药业。

2004年，复星国际（Fosun International）在香港创办，并于2007年在香港联交所主板上市。

2010年，出资收购了地中海俱乐部7.1%的股权，这是中国上市企业首次直接控股法国上市公司。

2012年，与美国保德信金融集团（Prudential Financial）合资创办复星保德信人寿。此外，对中国最大的民营银行——民生银行（Minsheng Bank）进行投资。

2014年，以10亿欧元的竞标价购得葡萄牙最大的保险集团Caixa Seguros 80%的股权。其他的投资项目包括马来西亚连锁餐厅——食之秘（Secret Recipe）以及美国电影制作公司Studio 8。对地中海俱乐部提出新一轮收购报价。

本文作者为英国《金融时报》驻上海记者。张嫣补充报道

布兰森

作为英国知名度最高的商人，布兰森旗下有50多个公司，经营从太空飞行到银行、电台等五花八门的业务。他说自己不擅长清理进展不顺的业务。

安德鲁·埃奇克利夫-约翰逊
2014年12月08日



“您要鸡肉还是牛肉？”

在理查德·布兰森爵士（Sir Richard Branson）浏览菜单之余，维珍航空（Virgin Atlantic）送餐空乘人员的口头禅不禁脱出而出。这位集慈善、企业家与冒险家于一身的名人连眼皮都没抬一下，径直告诉我自己九个月前就已不吃牛肉，原因是他拜读了养牛业对热带雨林造成危害的相关文章。“我发现不吃它丝毫没影响，”他这样答复道。

Locanda Verde餐厅肉食为主的菜单倒没有这种忧虑，但我放弃了点鞑靼牛扒的想法，转而寻找既能满足本人胃口又能满足对方良心的菜。这家向阳餐厅由大厨安德鲁·卡梅里尼（Andrew Carmellini）在罗伯特·德尼罗（RobertDe Niro）名下的格林尼治酒店（Greenwich

Hotel）内开设，属于纽约翠贝卡区（Tribeca）砖裸露型建筑风格，开张五年后依然很具时尚感。布兰森走向餐桌时，还与名模及电视时尚秀评委海迪·克卢姆（Heidi Klum）搭讪了几句。

布兰森此前从未在此用过餐——选在哪儿用餐他完全听之任之——对于这位以奢侈享乐型大腕来说，美食带给他的乐趣似乎微不足道。“我很幸运娶了位好老婆，她是很棒的厨师，”他平静说道，“但我对吃从不挑剔。”

服务员来到我们身边后，布兰森点了拌有菜花、葡萄干以及意大利乳清干酪的管状面条casarecce，主菜则点了蒜味鸡（还点了菠菜及烤土豆）。一想起养牛业危及热带雨林的事，本人就点了腌甜菜沙拉作为自己的头道菜，而后眼睛一下子瞄上了大比目鱼。2011年，布兰森加入Ocean Elders后，把拯救海洋加进了自己的人生规划中。Ocean Elders这家对话组织名人荟萃，其中包括了约旦王后努尔（Noor）及CNN创始人泰德·特纳（Ted Turner）。我问他大海中大比目鱼的数量如今是否属可持续循环状态。

“我觉得大比目鱼实现了良性循环，”他的话打消了我的疑虑。他没点葡萄酒，相反，只要求在纯净水中加点橘子汁。我则点了苏打水，丝毫没有通盘考虑瓶装水对环境的消极影响。

我们的午餐会恰巧在布兰森一周典型行程之中——他先到加拿大蒙特利尔（Montreal）参加维珍联合基金（Virgin Unite）的会议；而后转场多伦多、参加维珍移动公司（Virgin Mobile）为加拿大无家可归者创办的培训班；如今则身处纽约，举办全球毒品政策委员会（Global Commission on Drug Policy）的新闻发布会。全球毒品政策委员会包括了九名前世界领袖，支持毒品使用非入刑化。

接下来他将赶赴华盛顿，参加支持共和党参议员兰德·保罗（Rand Paul）的早餐会，然后直奔费城附近的“离心机吊舱”休整，为维珍银河（Virgin Galactic）期待已久的亚轨道太空飞行之旅养精蓄锐，他把它誉为“全球首条商业太空游线路”。在这些公开活动期

间，他还将挤出时间打理自己五花八门的业务——航空公司、铁路运营公司、体育馆、移动公司业务、电台、音乐节以及银行，福布斯（Forbes）预计它们总共给他带来约50亿美元的个人财富。

在私底下，布兰森这个爱出风头者却显得腼腆。他满头银金色头发，访谈期间，几乎不抬头与我进行眼神交流。他身穿黑色运动夹克，并解开了两粒衬衣纽扣，手腕袖口的扣子也没系上，介绍自己的下一场冒险活动时，手中不时摆弄着钢笔。

他在热气球、高速快艇等惊险运动中算是出尽了风头。但今年64岁的他知道太空之行会让身体承受完全不同的压力。“速度从零飚升至每小时3500英里，只需8秒时间，”他说。达到4.5倍重力时，“身体就能明显感觉到。”

他亲身体验宇航员所言“从太空俯瞰地球”的梦想已推迟了近七年时间，如今他最乐观的估计是明年三月实现梦想，届时他与自己29岁的儿子山姆将从新墨西哥州的“太空船发射场”升空。

布兰森正和自己的富豪朋友、特斯拉汽车（Tesla Motors）创始人马一龙（Elon Musk）及谷歌创始人拉里·佩奇（Larry Page）展开太空游竞赛。（布兰森在维尔京群岛内克岛的别墅为佩奇主持了婚礼，而马一龙如今与他比邻而居。）自从1969年观看了人类首次登月的壮举后，他一直梦想能造出火箭，但他坚持认为彼此之间的太空行竞争根本不是富豪们干的无厘头事。

“太空游公司将成为我们最重要的公司，”他对我说。“因为我们是全球唯一开发太空游的私企，接下来的几个月，它显然会对维珍旗下每家公司产生所谓的光环效应（halo effect）。”

他公司的经营范围从热气球旅行、净水器到脐带血银行，可谓一应俱全。服务员端来一小瓶橘子汁以及两片佛卡夏面包（focaccia）时，我问布兰森（他的热情似乎源源不断）他对啥行当拒之门外。

他承认自己不擅长说“不”。“我有时把这归因于自己从未上过大学。我们正在试水铁路经营、手机业务以及太空业务，”他说，“还要

大肆进军非赢利行业。”

他只否决以下想法：如果它“不能彻底改变人们的生活、做起来毫无乐趣、或是做起来别扭难受，”他一边轻咬佛卡夏面包，一边解释道。比方说，自己将来不会生产大麻卷烟（Virgin spliffs），尽管他的一项任务就是敦促政府终结50年的禁毒运动（他认为该项运动完全失败）。“作为生意人，如果我的一家公司已失败经营了50年，那么我49年前就会把它关停掉，”他用夸张的手势说道。

. . .

这时候，我俩点的头道菜都端了上来——热气腾腾的一盘意大利面端到了布兰森面前，而放到我面前的是一大碗切成紫色及黄色条纹截面的鲜亮甜菜，但味道却实在不敢恭维。他用叉子叉了块菜花，直说好吃。

他果断放弃经营独立唱片公司，转而叫板英国航空公司（British Airways），但维珍的最新计划还是进军自己懵懂的行业，但他自认为能更上一层楼。

他正在建造两艘巨型游船，以“验证是否能够吸引像本人一样从未坐过游船的乘客”。对于进军自己知之甚少的行业，他显得无所谓，他说：“经营公司的关键是善于倾听。”

他认为游船业的经营状况很糟糕，这与他上世纪80年代时进军航空业时的状况如出一辙。我说自己清晰记得首次乘坐维珍航空航班的情况，当时票价便宜、空姐逗趣以及冰淇淋免费。我就是在其中一趟维珍航班上邂逅了自己的妻子。但是，9.11恐怖事件发生后，乘客禁带塑料刀登机和运营费用高企，维珍航空是否失去了自己与众不同的经营特色？

“我对此一直忧心忡忡，”他若有所思地回答道。他坚持认为：自维珍航空从一架飞机起家以来，给乘客的服务水准始终没有下降，但他也坦承“其它航空公司也在努力迎头赶上”。他说，维珍航空一直等待新机群的交付已有五年时间，而迄今只有一架波音787梦幻客机

（787 Dreamliner）交付运营。“全部机组运营后，航空经营理念将为之大变。”

维珍航空从来不是布兰森集团最为赢利的下属公司（自莱特兄弟（the Wright brothers）发明飞机以来，全行业的财务记录一直骄人，这完全在意料之中）。去年，维珍航空的亏损额下降了一半，降至5100万英镑，而高管们说今年将成功扭亏为赢。但维珍集团旗下节税型股份公司的确切数目一直是个谜，但布兰森本人宣称集团实力属“史上最为雄厚阶段”——“现金充裕”、无任何外债。

集团还有引以为傲的商业模式——把现金更为审慎地到处投向需要的行业，而不是打造自己的品牌。达美航空公司（Delta Air Lines）如今拥有维珍航空49%的股权，布兰森已把自己在维珍媒体（Virgin Media）的少量股权变现，他的很多公司都由其他投资者控股，维珍坐收品牌授权费用。

这种模式让布兰森在降低风险的同时，能实现异乎寻常的多样化经营。因此，尽管两艘游船的造价高达20亿美元，“但集团会引进其他投资伙伴，”他说。维珍集团预计2012年公司“全球品牌授权收入”高达150亿美元，但到底有多少份额真正回流维珍集团却不得而知。

未来几个月，维珍集团旗下将有两家分公司上市，届时集团的财务状况有望大为改善。总部位于英国的金融服务公司维珍理财（Virgin Money）计划在伦敦上市，有望筹措1.5亿英镑资金；而总部位于美国的低票价航空公司维珍美国（Virgin America）也已向纽交所递交IPO申请书。维珍美国的总估值为10亿美元，布兰森拥有其22%的股权。但布兰森这次学精了，不愿就此发表任何评论。

尽管布兰森在推销带有维珍品牌的公司时频现身影，但他花在自己生意上的时间远少于慈善事业以及个人追求。他把吃了一半的头道菜推到一边后，再次把笔握于手中，然后说自己的行事诀窍与选用餐地点一样，就是做甩手掌柜。

“我20出头时，就学会了此道，这让我能够尽情享受生活，”他说道。布兰森的生活——在加勒比海岛上建寓所、玩风筝冲浪、时不时试图打破世界纪录（他目前保有四项世界纪录，其中包括了驾冲浪风筝横越英吉利海峡的最年长者纪录）——也是他逍遥自在性格的重要内容。

今年九月，他对员工说可以休随意时间的年假，但同时又告诫他们：首先应该“100%自信自身及团队在每个项目上都已做到最好”。布兰森说自己这几年里一直延长休假时间，每天只花2、3小时于工作，但把权力下放，“以便有更多时间栽培孩子”。

他刚在内克岛上为自己儿子（山姆和霍利）建好了新别墅，而这两个儿子也都即将为人父（霍利即将出生的孩子是双胞胎），而且他们越来越成为布兰森慈善事业、冒险以及公司经营的左膀右臂。

“他们希望能证明自己的能力，”他对我说，并提及了霍利的学医经历以及山姆的电影出品公司，但两者都曾公开说将来要“承继父业”。

“我觉得公司会因新人而获得长远发展——尤其是家庭型企业——而且山姆和霍利都比我更年轻有为，”他说。从他17岁创业到现在，从他最初创办面向年轻人的《学生》杂志（Student），时光迄今已流转了46年。

“这都是老黄历的事了，但显而易见，我希望20年后……”他声音渐渐变小，暗示衣钵会一代代传下去。他希望维珍能和苹果（Apple）一样，成为“受人尊重的国际知名品牌，希望能长久存在下去”。

他没有答复的问题是：儿子们是否能够成功维系维珍这种多样化经营的集团、而它的创始人已在所有业务上都已深深打上自己的烙印、而且似乎通过自己的人格魅力把各种不同业务成功组合？可就在这个节骨眼上，他请求离席——“本人得去趟厕所！”——他走后，其中一位助手走到我跟前，提醒我采访时间还剩10分钟，他还得赴下场

访谈。

我俩已聊了有一小时，但我们点的主菜还未见踪影。我焦急地叫来服务员，催要所点主菜及买单。服务员脸色煞白，一溜烟跑向厨房。

. . .

布兰森也许是英国知名度最高的生意人，但他回席时，我就媒体头版头条痛批他搬至避税天堂英属维尔京群岛（British Virgin Islands）定居一事发问。去年，他卖掉了自己在牛津郡（Oxfordshire）的寓所，转而定居维尔京群岛。他辩称这纯属私人决定。“如果诸位造访我在内克岛的别墅，就会明白那是个相当宜居之处，”他这样说道。“政府机构若觉得应该修改相关规定，应主动去做。”

采访时间已经倒计时，我俩的主菜总算来了——端到我面前的是一大盘油光澄亮的黄色大比目鱼，而他的则是一大盘脆皮鸡肉。他抱怨道：“我就是反感美国人的超大菜量。”

正当我品尝上面洒有茴香细末的奶油土豆泥，突然意识到布兰森这位完美的品牌宣传者不知何故未曾提及自己的新书，而它正是我俩这次访谈的由头。我问他为何写《维珍之路》（The Virgin Way），这是他写的第七本书。

“如果生活得美满幸福，我就真心觉得把心得传给后人很重要，”他说。患阅读困难症的布兰森也坦承自己很少读管理类书籍。“我至今仍觉得最佳方法是甩开膀子实干、而不是博览群书，”他这样解释道，呵呵，这样的回答可不太利于他的图书销售。

维珍出版社（Virgin Books）是维珍集团网站上列出的50多家下属公司中的一家。我不知道他的书的有些章节是否像他的林林总总的下属公司一样需要清理。“把进展不顺利的业务裁减掉，我很不擅长，”他坦承道，他的回答等于否定了他先前对自己的评价——把禁毒运动消除在萌芽状态。

他列举了维珍音乐大卖场（Virgin Megastores）的例子，这是他这么多年来仍执着坚持的行当。但他又推出了几个引人注目的维珍品牌（从维珍婚礼（Virgin Brides）到维珍可乐（Virgin Cola）），但有些出师不利后，便悄然偃旗息鼓了。上个月，他关闭了在英国境内运营的短途航空公司“小红线”（Little Red）。

布兰林把这次失败称之为“真正创业者”的奋斗内容，并说“只要舍得花钱”，就不会影响到维珍的品牌信誉。但创业近半个世纪后，他已没有重头再来的雄心。因此，甚至表面看似大手笔的投资都会引进外部资金，此举可确保他永不把公司办成豪赌类型。比方说，维珍集团在维珍银河项目上投资了约5亿美元，但30%的资金来自于阿布扎比（Abu Dhabi）。

我已把鱼一扫而光，但超大量鸡肉让布兰森“甘拜下风”。“我不想浪费它，”他问服务员是否能把剩余鸡肉打包走。

尽管采访时间超了大约半个小时，但他似乎也不急于离开，我问他要茶还是咖啡时，他选了英式早餐茶（这是服务员免费赠送，因为我已买过单）。“我不喜欢自己喝太多咖啡后的模样，”他这样解释道。

但很快，他的两位手下就不时在我们附近盘桓，他们认为因为还得赴下场访谈，所以不能再逗留了。他递给他们午饭，但对方得在布兰森离开后，才能抽时间吃饭。于是布兰森连茶都没喝就站起身，手拎剩饭，脸上堆笑和我挥手告别。

安德鲁·埃奇克利夫-约翰逊是《金融时报》美国站新闻主编

Locanda Verde 餐厅

纽约格林尼治街（Greenwich Street）377号

橘子汁：6美元

瓶装苏打水：8美元

甜菜沙拉：16美元

管状面条：23美元

大比目鱼：32美元

蒜味鸡：28美元

菠菜：9美元

烤土豆：8美元

总计（包括小费及税）：164.54 美元

传媒

《经济学人》主编彼尔·埃莫特

《经济学人》主编埃莫特最近突然宣布辞职。回首13年主编生涯，有何得意与失落之处？他为何选择此时离开？本报记者邀请埃莫特共进午餐，为读者一探究竟。

2008年03月20日



当比尔·埃莫特（Bill Emmott）走进Matsuri St James's日式餐厅的时候，他谨慎地环顾四周。这家忙碌的日式餐厅就位于《经济学人》（The Economist）杂志社伦敦办公室的马路对面。埃莫特在这家杂志社当了13年的主编，但就在最近，他突然宣布辞职，准备改行写书。他不希望在这家餐厅看到手下的员工坐满桌前，吃着寿司低声议论谁将接替他的位置。（该杂志董事会希望在本月底之前任命一位继任者。）

幸运的是，这儿似乎没有任何他认识的人。当我们在日式铁板烧烤架前落座时，他说："嗬，有点儿怪啊。"

已有163年历史的《经济学人》一直坚称自己是一份报纸，但却在新闻周刊领域占据独特地位。当它的很多竞争者面临销量急转直下的局面、迫于压力而沉默的时候，该杂志的财政状况仍然非常健康，

坚持对全球政治经济问题进行尖锐分析，同时，始终忠于其创始人、苏格兰制帽商詹姆斯·威尔逊（James Wilson）提倡的国际主义、自由贸易理想。它的读者群包括一些全球最具影响力的领导人，而它的作者却总是隐身于其出色的匿名文章背后，其中包括英国间谍金·菲尔比（Kim Philby）和英国前首相赫伯特·亨利·阿斯奎斯（H.H. Asquith）。

当然，该杂志也不乏批评者。一些人表示，它的文章过于自信，太自以为是了。另外一些人认为，这份杂志的全球性观点令其更加肤浅，并导致影响力下降，特别是在英国本土。但在埃莫特的领导下，杂志的全球发行量已经从他开始做主编时的约50万，提高到重要的心理大关100万，其中在英国以外的发行量约占五分之四。要延续这一趋势，任何一个接替他的人都任务艰巨，这未免让人怀疑他离开的原因。

我们要了一些啤酒。埃莫特说道，杂志社里的人至少3年前就开始猜测他离开的问题。他说，10年通常被认为是离开的好时间，但当他正式宣布辞职的时候，员工们还是大吃一惊，因为他没有给出任何要走的迹象。他表示："这绝对预见得到，却完全是个意外。"

由于发行人大卫·汉格（David Hanger）去年宣布退休，埃莫特宣布离开的时机变得复杂了。埃莫特称，为了避免两人同时辞职给公司带来不稳定，他得选择比汉格早一年或晚一年退休。他说："我没想在他之前离开，因为感觉太早了。因此，我在他走后又呆了一年，同时也可以帮助汉格的继任者。这样，才没有发生同时'大换血'的情况。"

有人猜测他是被迫让位，原因是传言中的继任者之一、美国籍编辑约翰·米克勒斯维特（John Micklethwait）接到《旁观者》（The Spectator）杂志邀请，聘请其担任后者的主编一职。对此，埃莫特矢口否认。他说："我是圣诞期间决定今年春天离开的。这真的是计划好的。"

铁板烧架子开始烧得嗞嗞作响。曾担任《经济学人》杂志驻布鲁塞尔和日本记者的埃莫特细心地将我的采访录音机朝自己移近了一些。接着，让我颇为尴尬的是，他看见我速记水平欠佳，扬了扬眉毛，将录音机移得更近了。

英国培生（Pearson）传媒集团持有《经济学人》50%的股份。该集团也是英国《金融时报》的东家。埃莫特的《经济学人》从业生涯并不平坦。当年，他即将从牛津摩德林学院（Magdalen College）毕业时，曾得到一个面试机会，但最终没有被录用。另外就只有一家财经杂志Investors Chronicle给了他面试的机会。当时，他与后来担任《观察家报》（The Observer）主编的威尔·赫顿（Will Hutton）都进入了最后一批候选人名单。不过他们两人都未应聘成功。

于是，留有列宁式胡须的埃莫特准备攻读有关法国共产党方面的博士学位。他说那是颇为巧妙的计划，可以将读学位与自由撰稿结合起来。就在他行将前往巴黎的1980年，《经济学人》给他打电话说可以提供给他一份工作——他在摩德林学院的导师为他做了推荐。然后，他在那一年进入该杂志社工作。到1993年，当他36岁时，他当上了主编。

我对他说，他宣布退休的那一周，《经济学人》的封面故事是关于如何应对劳动力老化问题的，这可颇为讽刺。他笑道："我之前一周就离开了，所以那并不是我负责的封面。" 50岁之前退休并不那么奇怪，他说，他的两位前任鲁珀特·潘内特-雷（Rupert Pennant-Rea）和安德鲁·奈特（Andrew Knight）都是在35岁左右时被任命为主编，而且也都是在将近50岁的时候退休的。

我问他是否曾为一篇封面文章或者一个报道后悔过。埃莫特停顿了一下，然后笑笑说："我倾向于忘记那些东西。"但他认为在1997年支持约翰·梅杰（John Major）而没有支持托尼·布莱尔（Tony Blair）是一个错误。他说："我写了那些社论，但我那时的主张是错误的。"埃莫特曾经辩称，英国工党（Labour party）没有拿出有力证据，表

明他们将继续撒切尔夫人（Margaret Thatcher）的改革。“但那篇用词诚挚的《梅杰》已经丧失了可信性，无法鼓励人们支持保守党。”

埃莫特说，他曾采取的最具争议的立场，就是支持英美入侵伊拉克，这也使得该杂志的编辑记者和读者分化为两大阵营。“我们非常快地转向反对伊战，”他说，“但我们仍然低估了布什政府发动战争的能力。”

据埃莫特称，令他最感尴尬的封面文章之一，是1999年3月关于石油价格的文章——这本该是《经济学人》最简单的领域。那篇文章源自与一家石油公司高管的午餐。那时所有人都在思考这样的问题：当石油处在10美元的时候，如果跌到5美元，会发生什么？于是，一篇声称世界浸泡在石油中、并讨论油价下跌可能性的封面文章就应运而生了。但在那年年底到来之前，油价就已经上涨了一倍多。

他坦言：“那是最令人尴尬的事情了。”埃莫特补充说，该杂志当年对巴尔干战争的反应过慢。“我们在相关报道中落后得太多。事后看来，那是我们的失误。”

埃莫特说，他在该杂志所负责的主要工作就是“吸引读者，并且牢牢抓住他们。”埃莫特称，他在该杂志期间所做过的最棒的决定之一，就是在互联网热潮期间反对推出定期的电子商务增刊。“那次，来自经营部门的压力非常大。他们很少给我们施加这么大的压力。但是，我主张开办一些可以长久的东西。最后，我们办了一份科技季刊。”而当他们为这份季刊发布“讣告”的时候，也曾受到经营部门的反对，因为“那是关于死人的”。

埃莫特表示，这个主编职位至少有5位内部候选人。（据传闻，候选人包括米克勒斯维特、副主编艾玛·邓肯（Emma Duncan）和商业事务编辑埃德·卡尔（Ed Carr））。按照惯例，《经济学人》会邀请自己的记者秘密致函董事长，发表对候选人的看法。他估计，这次也会采取这种做法。

该杂志还有一些传统也可能不会因他的离职而改变，其中包括周

一早上的新闻例会，届时该杂志45位驻伦敦记者都会挤在主编办公室里。他表示，该杂志作者署名一栏仍将空缺，这样做的理由很充分。这种做法帮助《经济学人》保持了连贯与独特的声音，这一点十分关键：“在一个竞争激烈的市场上，放弃自己的个性标志将是一种冒险的做法。”

他的继任者将面临的挑战之一，是推出这本杂志的网络版。尽管多数读者还是更愿意阅读印刷版的《经济学人》周刊，但最终的网络化将影响其风格、方式和论调。他表示，对于未来的主编而言，这点可能“颇为棘手”。

不过，重要的是，《经济学人》要坚持突出分析性文章。他表示，网络业务的诱惑之处，在于进军新闻和数据业务，这可能无异于自杀。“互联网正在将新闻商品化，这让我们更有价值，我们应该为此庆幸。”

我大声问他，《经济学人》未来的光明前景是否会让他愿意多干些时间。每位即将离职的主编，都会撰写一篇告别社评，他的社评将刊载在4月1日出版的《经济学人》上。他笑道：“到时候我可能会说，这整个就是开了一个大玩笑。”

埃莫特目前已接到几份工作邀请，但他表示，自己可能会从事兼职工作，以便（有时间）著书。

埃莫特在日本的知名度可能比其它地方高，因为20世纪80年代期间，他曾在那里呆了3年。他的《太阳也西沉》（The Sun Also Sets）一书正确地预言了20世纪80年代末日本股票和地产市场泡沫的破裂，而当时，美国的评论人士还在担心日本的国力不断增强。今年晚些时候，他将出版另一本有关日本市场的书，其素材来自于他为一份佛教报纸撰写的专栏文章。

他能够熟练地用筷子，并在吃饭的时候端起自己的饭碗——与日本人一样。他也不会作出把酱倒在米饭上这种外国人常见的失礼行为。

我们点了咖啡，聊起了板球——这是他最喜爱的运动。他表示："我酷爱板球。"并补充道，在去年与《旁观者》杂志的板球队比赛时，他是《经济学人》板球队的队长。他说道："没错（我们是赢了），否则我就不会提这事。"他惯于守门，但由于膝盖有伤，被迫将自己彻底改造成一名旋转球投手。

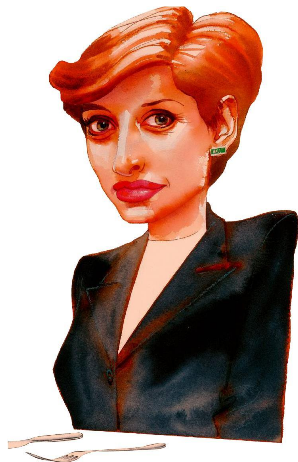
当我们起身准备离开餐馆时，埃莫特再次环顾四周，解释了餐馆里为何没有《经济学人》的记者："可能他们出去闲聊了。"

伦敦Matsuri St James's
札幌啤酒 x2
天麸罗套餐 x1
生鱼片套餐 x1
咖啡 x2
总价：41.74英镑

玛丽亚·巴蒂罗姆

本期FT请客的对象是CNBC女主持巴蒂罗姆。几天前，她在节目中披露了美联储主席伯南克和她的私下谈话，令金融市场大为震撼。

2008年05月19日



“你害死那个家伙了，害惨他了。他会辞职吗？”当玛丽亚·巴蒂罗姆（Maria Bartiromo）走进圣彼得餐馆（SanPietro）时，正在靠近大门的桌子上用午餐的一位大亨朝她喊道。

此人是家得宝（Home Depot）的联合创始人、亿万富翁肯·兰贡（Ken Langone）。被巴蒂罗姆“害惨”的那个人就是美国联邦储备委员会（Fed）新任主席本·伯南克（Ben Bernanke）。现在，巴蒂罗姆成了纽约街谈巷议的热门人物，甚至比以往更为热门。

“出卖”伯南克

就在数日之前，在她主持的CNBC电视节目上，巴蒂罗姆报道了伯南克在华盛顿与她共进晚餐时对她讲的一席话，震撼了金融市场。据巴蒂罗姆称，伯南克表示，针对他最近就Fed利率政策所作的国会

证词，市场的反应是错误的。

她的话音未落，金融市场便急剧下挫，道琼斯指数（Dow Jones index）在几分钟之内就下滑了70点。相比之下，这对伯南克声望的损害可能更为持久——此时此刻，他正试图将自己塑造成一个称职的艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）继任者。这条爆炸性新闻唯独提高了巴蒂罗姆的声誉，而她，或许是全球最为著名的商业记者。

在向兰贡哈哈一笑之后，巴蒂罗姆被带到餐厅内位置最好的一张餐桌之前。尽管预定者众多，但这个座位仍不可思议地留给了她。玛丽亚·巴蒂罗姆被誉为财经新闻界的索菲亚·罗兰（Sophia Loren），能够与她同在圣彼得餐馆靠近角落的一张桌子用餐，让我成了整个华尔街的嫉妒对象。这家餐馆是华尔街上一个重要聚集地，而我在席间觉察到了一些疑惑的眼神。我瞎想，或许他们在说："与玛丽亚在一起的是谁？不认识啊。或许是哪个搞对冲基金的新家伙。"

在侍应生给了我们一个冗长的特色菜单之后，我竭力要求巴蒂罗姆谈谈伯南克的事。她指出，伯南克的话不只是她听到了，还有高盛（Goldman Sachs）的副董事长鲍勃·霍马兹（Bob Hormats）和另外一位记者。她暗示，这表明他们俩可能没有透露信息，或者没有留意伯南克的话。她补充道，伯南克谨慎地避开了霍马兹的一些"尖锐问题"。

她说："当他表示市场理解错了的时候，我吓了一跳。"但她承认，市场对她的报道所作出的反应让她感到非常惊讶。她拒绝就伯南克的动机做出猜测，但她表示，他显然担心市场认为他在利率政策方面比较软弱。"我想，今天的市场已经有了一个更为清晰的理解。"

努力、幸运、自我

她要了一份鳎鱼，我要了一份牛肉小方饺。点完菜之后，我们谈到，作为首个在纽约证交所（NYSE）内进行实况转播的记者，她是如何成名的。10年来，为了每天她在CNBC的节目，她在这家全球最

大股票交易所的缤纷嘈杂中大声播报着市场新闻、上涨股和下跌股、分析师的买进和卖出评级（当然主要是买进评级），也经常遭到场内交易员的推撞（有时是故意的）。

“我第一次到那里时，工作很难做。以前没人这么干过。而且许多人不希望我在那儿。他们会嘀咕：‘这个人是谁？带着个摄像机，还是个女的，还挡我的路。’”

但巴蒂罗姆没有退却，有时候她会把交易员们挤回去。观众和许多交易员都喜欢看她这样。“我想，大家都在支持我。”

电视直播特别直观，她认为，在一定程度上，这就是许多观众感到与她有私人交情的原因。“镜头非常透明。无论你是否喜欢我，你看到的就是我。”

有一段时期，她要在早晨做一档节目，在下午做一档节目，在晚上9点做一档节目。“他们和我一同起床，一起入睡。我喜欢这样。”

巴蒂罗姆因其在台前幕后的努力工作而闻名。她还为《商业周刊》（BusinessWeek）和《读者文摘》（Reader’s Digest）撰写专栏，而且刚刚开始在广播上做了几档个人财经节目。“但我是幸运的，因为我爱这一行。我喜欢商业新闻。而且我喜欢与睿智、成功的商业人士交谈。”

她承认，她要十分拼命才能完成巨大的工作量，但同时表示，她很幸运，因为她的丈夫乔纳森·施泰贝格（Jonathan Steinberg）非常支持她——乔纳森是金融家索尔·施泰贝格之子，以前是个杂志出版商，现在推出了一系列场内交易基金（ETF）。

巴蒂罗姆现年38岁，是布鲁克林一个饭店老板的女儿。在加盟CNN商业新闻（CNN Business News）之前，她在纽约大学（NewYork University）攻读新闻学和经济学。之后，她于1993年进入CNBC；到了90年代末，被一些小报冠以“财经甜姐儿”（Money Honey）的她，已成为蓬勃股市中一个家喻户晓的人物。随后，有批评称，她和其他CNBC记者一起促成了股市泡沫的“非理性繁荣”。“新

闻界原本能做的更好，他们可以提出质疑。但我不知道是否有人会听。”

她否认CNBC那段日子的报道是在“鼓励人们买进和卖出个股”，并且坚定地表示：“我并不推崇短线交易。”

我问到她对Mad Money节目的看法。这是CNBC电视频道一档很火爆的股票投资建议节目，其主持人吉姆·克莱默（JimCramer）曾是一位对冲基金经理。她表示：“节目中给出的股票评级很准确。这档节目的火爆，暗示在市场中存在一个短线交易群体。”她就说了这么多。

乔伊·雷蒙：关于市场的友谊

在纽约证交所内进行现场报道的最初岁月中，巴蒂罗姆得到了女性观众的大力支持，同样支持她的还有该交易所内为数不多的女性。

不过，事实上，她最忠实的拥护者多为男性。但很少有人能像纽约朋客乐队“雷蒙斯”（Ramones）主唱乔伊·雷蒙（Joey Ramone）那么投入，或者像他那样敢于公开表达一片赤诚。1998年，巴蒂罗姆开始收到一位自称“乔伊·雷蒙”的人的电子邮件。很自然，她一开始怀疑这位“乔伊·雷蒙”是否是那位“乔伊·雷蒙”。那些邮件经常是这些内容：“玛丽亚，今天我在CNBC上看见你了，当时你正在谈论英特尔（Intel）。我持有英特尔的股票，但我觉得他们正被 AMD夺走市场份额。给我打电话。乔伊·雷蒙。”这真的是拥有“Sheena is a Punk Rocker”、“Teenage Lobotomy”和“Now I Wanna Sniff Some Glue”等经典作品的那个人吗？

“我最终给他回了邮件，的确就是他，于是我们开始了这段关于市场的伟大友谊。他非常见多识广，且洞悉市场。他真的是个很出色的投资者。”

不过，对雷蒙而言，这段友谊显然还包含更多市场以外的意义，因为在他2001年因癌症而病故之后发行的一张个人专辑中，有一首名

叫《玛丽亚·巴蒂罗姆》的情歌。歌中用淡淡抒情的韵律唱道："每天都在电视上看你/你的眼神让一切顺利起来/我每天看到她/我每晚看到她/她如影随形伴我左右。"

"在他去世后，他的很多乐队成员和朋友打电话给我，说'乔伊爱你'。"

巴蒂罗姆承认，比起乔伊·雷蒙，她个人的音乐口味更偏向弗兰克·辛纳特拉（Frank Sinatra），而她丈夫责怪她过于情绪化。"我说，我不是这样的。乔伊·雷蒙写了一首关于我的歌。但无论听了多少遍雪莉·贝西（Shirley Bassey）的歌，我都很冷静。"

巴蒂罗姆的眼睛和她的独家新闻一样，经常被人提起，而她并不否认漂亮外表帮助她取得了现有地位。"但在这个行业中，一个人光凭外貌肯定无法保住自己的地位。归根结底，你必须有真才实学。你无法愚弄观众。他们是这颗行星上最聪明机智、最有见识的人。"另一方面，她也喜欢散发女性魅力。"我是'女人中的女人'。我喜欢时尚。我喜欢做发型。"此时，她正身穿古姿（Gucci）套装、脚蹬莫罗·伯拉尼克（Manolo Blahnik）高跟鞋、手提宝格丽（Bulgari）手包，看上去非常迷人，一派商务风格。

大人物的重视

华尔街许多高层人物都很重视她。高盛（Goldman Sachs）前总裁、纽约证交所现任首席执行官约翰·塞恩（John Thain）表示，他翻开《商业周刊》（BusinessWeek）时，第一件事就是阅读她的专栏。

她曾采访过美国商界几乎所有大名鼎鼎的人物，其中有人还接受过数次采访。她表示，他们之所以愿意接受采访，部分是因为她在采访中不会刻意给他们设置陷阱："我所需要的，是关于当下热点问题的明确答案。"

在她主持的大量精彩访谈中，她特别提到了对全球最大的保险公司美国国际集团（AIG）前董事长汉克·格林伯格（Hank Greenberg）

的数次采访。其中有一次采访，是在AIG董事会刚刚迫于纽约州总检察长艾略特·斯皮策（Eliot Spitzer）的压力而解除他的职务之后进行的。

巴蒂罗姆与很多遭受斯皮策调查的人关系密切——其中包括纽约证交所前首席执行官迪克·格拉索（Dick Grasso）、与我们在同一家餐厅进餐的肯·兰贡以及其他一些指责这位总检察长滥用权力的人。“在汉克·格林伯格一案中，很多人指责（斯皮策）既充当法官，又充当陪审团和行刑者，”她表示，“权力可能会被滥用。但尽管如此，我还是认为他完成了一个壮举。他确实让事情规矩起来了。”

斯皮策是巴蒂罗姆有意再次采访的对象之一，此外还有鲁珀特·默多克（Rupert Murdoch）。遗憾的是，默多克忠于新闻集团（News Corporation）的福克斯新闻频道（Fox News）及其首席执行官罗杰·艾尔斯（Roger Ailes）。“我曾邀请他再度上我的节目，但他说：‘不行啊。罗杰·艾尔斯会疯掉的。’”

福克斯计划于今年晚期启动一个与CNBC抗衡的商业频道，有人猜测，巴蒂罗姆可能会跳槽。但当被问及是否与福克斯洽谈过，她只是表示她与CNBC的合约将延续到2008年。她还质疑，是否还有市场空间容纳另外一个商业频道。

根据她目前的合同，CNBC有责任协助她成立她自己的制作公司，而她希望该公司能够制作一些记录片。从更长远来看，她想做一档分析当日重大事件的访谈节目（无论是什么事件），同时不会失去她对商业的特殊兴趣。

我们等了至少15分钟，咖啡还没端上来。巴蒂罗姆非常抱歉地表示，她真的要走了。“我3点钟要上节目。”在出门的路上，她再次与兰贡交流了几句，而后者则恳请她不要像对待伯南克一样对待他。

作为与玛丽亚·巴蒂罗姆共进午餐的男士，我被留下来付账，并最后品尝一下这种荣耀。

戴维·怀顿是英国《金融时报》纽约分社社长

圣彼得餐馆（Ristorante San Pietro）

纽约第54街东18号

多佛鳎鱼（Dover Sole）1份

小牛肉方饺1份

矿泉水1份

咖啡3份

总计: 119.21美元

The End



BookDNA
浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版
微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

英国《金融时报》

全 球 财 经 精 粹

与FT共进午餐

LUNCH WITH THE FT





与FT共进午餐

（二）

英国《金融时报》 著

浙版数媒

版权信息

与FT共进午餐（二）

英国《金融时报》 著

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2015
本书版权为浙江出版集团数字传媒有限公司所有，非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFP-N00005792-20150331
最后修订：2015年3月31日
制作：赵　迪

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路347号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号
电子邮箱：cb@bookdna.cn
网　　址：www.bookdna.cn
BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2015
No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006
P.R.C.
cb@bookdna.cn
www.bookdna.cn

目录

简　介

时　尚

洪晃

马诺洛·伯拉尼克

马里奥·特斯蒂诺

马克·雅可布

菲比·菲罗

塔玛拉·梅隆

伦纳德·劳德

多尔切、加巴纳

设计师卡罗琳娜

名媛凯莱

美妆博主佐拉

体　育

沃兹尼亚奇

朱骏

英足总主席戴克

奥沙利文

思　想

保罗·肯尼迪

未来学家托夫勒

艺　术

郎朗

安吉丽娜·朱莉

迈克尔·摩尔

纳哈迈德

达斯汀·霍夫曼

伊莎贝拉·罗西里尼

詹姆斯·弗兰科

政　治

亨利·基辛格

阿尔·戈尔

阿披实·维乍集瓦

约克公爵安德鲁王子

陆克文

保罗·卡加梅

米歇尔·巴切莱特

托比·杨格

胡利安·卡斯特罗

安瓦尔·易卜拉欣

丹麦女首相托宁 - 施密特

李显龙

沙特图尔基·费萨尔亲王

印度平民党主席凯杰里瓦尔

军情六处局长索厄斯

外交家沃尔

宗　教

少林寺方丈释永信

简介

《与FT共进午餐》多年来都是FT周末版最受欢迎的栏目之一。精英名流们在餐桌上向FT敞开心扉，谈论美食、爱好、家庭，展露他们职业生涯之外更真实的生活状态。采访过程也很独特——由被采访对象指定餐厅，餐后由FT付账，或奢或俭，文章末尾都会列出菜单和价格。

从第一口饭菜下肚，《与FT共进午餐》就注定要成为FT的保留栏目。午餐的形式很简单：FT请客，然后把饭桌上聊的写成一篇访谈文章。从1994年以来，已经请了800多位客人，总统、作家、大亨、电影明星自不用说，偶有一些三教九流、插科打诨的人物，也另有一番趣味。总之，《与FT共进午餐》是FT上最有看头的栏目。

时尚

洪晃

中国版《Time Out》主编洪晃自己就是个名人，这缘于她的“口无遮拦”和她不平凡的家庭出身。在西方受过教育的洪晃说，如今，中国人的思想正在发生变化。

2008年09月22日



我在北京的大街上等了几分钟，这里应该是洪晃推荐的粤菜馆所在之处，我们约好在这里吃午餐。这时候，我的手机响了。“那儿就没这家餐厅，是吧？”她笑道，声音里有一丝郁闷，这家餐厅是她旗下杂志——中国版Time Out《乐》——的城市生活指南编辑向她推荐的。我一直没有搞明白，这家餐厅究竟是拆迁了，还是从来就不存在。毕竟，在当今的中国，这两种情况都有可能在转瞬间发生。由于时间紧迫，我们选择了一个简单的办法，约好在北京国际俱乐部饭店（St Regis Hotel）见面，就在马路对面的使馆区。

“中国的奥普拉”？过誉还是低估？

洪晃有时被称作中国的奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey），这种

描述对她既是一种过誉，也是一种低估。她在自己办的城市吃喝玩乐指南杂志上，有一个读者来信专栏；还有一个网络博客，提供有些大胆挑逗的建议——至少按中国标准衡量是这样；品种不断增加的杂志；以及一档电视节目——所有这些都精明地利用了她的张扬个性。

但她既不具备美国脱口秀节目主持人的影响力，也没有那么高的收入。洪晃之所以脱颖而出，是出于其它原因：她的直言不讳——在中国，公共场合的严格自律适用于多数话题——和政治出身。

洪晃的母亲曾担任毛泽东和来访美国政要的翻译，有一小段时间，还当过毛泽东的英语教师。她的继父曾担任中国外交部长。上世纪70年代中期，当普通中国人还不可能出国旅行的时候，洪晃已经前往美国就读高中，后来毕业于纽约瓦萨学院（Vassar College），获得政治学学位。在中国，这种政治关系可以带来特权，同时，正如她后来发现的，也会带来那么一点危险。

中国真是个儿童的天堂！

近几个月，45岁的洪晃还领养了一个婴儿，这让我们俩人在步入北京国际俱乐部时不禁在想：中国真是个儿童的天堂！在北京，如果你带着孩子去餐馆或酒店，迎接你的不会是西方国家侍者那种冰冷的“铁板”面孔。“中国的好处是相当随便，”她表示。“没那么多必须遵守的礼仪，尽管他们正在表面上创造这些东西。”

我提醒她，为中国满怀抱负的雅皮士一族提供礼仪方面的指导，如今是她自己办的那些杂志的主题之一。是的，她笑道。“否则你怎么去卖所有那些奢侈品呢？你在中国只需要筷子。有了这两根棍子，就可以吃饭。可你如何去卖那些餐具和黄油刀呢？

落座之后，我请她解释一下中国奢侈品消费呈爆炸式增长这种矛盾的现象——在这个国家，炫耀财富可能招致怀疑和嫉妒，更不用说，在不时出现的反腐败运动中，还会引起不必要的政治关注。

“中国人希望向一些人展示（自己的财富），而向另外一些人隐

瞒财富。他们希望向税务机构隐瞒财富，但绝对希望展示给其它所有的人，”她表示。

“中国人非常看重面子”

“这是中国人的一个方面，非常看重面子。在任何事情上我们都希望有面子。我们希望人们真正认可我们的成就。但从本质上说，中国人都想玩点阴谋。他们不愿亮出底牌，而总是希望隐瞒一些东西。”

洪晃自己几乎毫无保留，这种个性为她赢得了人们所熟知的媒体标签：“越界”。“中国人觉得我越界，但我并不认为自己越界。我认为在西方没人会觉得我越界，”她表示。“我受的是这种美国教育，因此有些事我会想当然，比如说，为什么就因为我是女人，就不能谈论性的问题。我从没想到在中国这会引发众怒。”但你现在肯定认识到了吧？“没错，”她微笑着说。“我在学着呢。”

我们两个都不觉得菜单很“越界”。她点了海南鸡饭，我要的是川味麻辣鸡胸——这在世界上任何地方都属于常见的中式食物，更别说在中国国内了。

中国教条：处处为他人考虑，唯独自己除外

洪晃的坦率往往会让她的听众（多数是女性）分为两派。有些人鄙视她，但她说，多数人还是觉得她让人耳目一新，尤其是因为他们长期以来所受的教育一直是“处处要为他人考虑，唯独排除自己”。这不会适用于像她这样有着坚强母亲的人吧？洪晃觉得，事实上正是由于她长期不在母亲身边，才让她变得那么独立，而且缺乏某些中国人传统的缄默。这正是让她母亲担心的地方，她仍住在北京。

“她知道我口无遮拦，”洪晃表示。“我记得，在我的书（《我的非正常生活》（My Abnormal Life as a Publisher））出版后，我第一次接受电视采访，他们拍摄的一段内容涉及我的男朋友，或者说是伴侣，或随便你怎么称呼。主持人问道：‘你们结婚了吗？’我们说：‘没

有。'我妈妈简直吓坏了。她的意思是，你不懂，你不能到媒体上去说，你和一个男人住在一起。但说实话，我从未想到有什么问题。”

她母亲总会看到事情的“负面”，这是在毛时代一次又一次可怕政治运动中养成的本能。毛去世后，上世纪70年代末她一度遭到软禁，但挺了过来。洪晃从未见过毛泽东。她表示，当毛泽东放弃学英语时，她很高兴。“对我妈妈来说，那是一个相当艰巨的任务——尝试教一位80岁的独裁者说英语。”

中国政治发生了很大变化

从这个角度而言，她认为中国政治发生了很大变化，尽管依然是一党制。“我们从毛泽东这种帝王式人物的时代，走到了今天，人们已习惯于每五年有一次政府换届。这不是一场政变；不是一位领袖从天而降，宣布改朝换代。那曾是中国最大的问题之一——每次改朝换代，人们都会看到流血事件或是阴谋。”

我惊奇地发现，即使是洪晃，对于西方人对中国的描述也持尖锐的批评态度。她抱怨称，直到现在，在海外的时候，还有人问她是如何从中国脱身的。“哦，”她回答时故意装傻，“你申请一本护照，排好长好长时间的队申请美国签证，然后买张机票。”

洪晃表示，她的杂志以生活方式为核心内容，因此不太受中国审查制度的影响。她表示：“你的确必须和（审查人员）有所协商，就像我们当初创办一个同性恋栏目时那样。我们不得不改变对同性恋的成见。”她明确表示，我们不应对“外在改变”抱有过高期望。在她看来，中国没有这种DNA，或者更准确地说，中华文明没有这种DNA。“很多（限制）源自于文化因素。中国人没有冒险精神。要改变人们的思维方式非常困难。”

如今，洪晃不是从政治层面识别这些趋势，而是从自己为旗下媒体所做的市场研究。她发现，在很多方面，人们并不保守。她说，当你对人群分类后就会发现，年龄越大的人，就越认为政府应对他们负

责任；越年轻的人，则越不关心这些。“很多富人不在乎政府。他们担心的是穷人绑架他们的孩子。四、五年前，他们的担心来自于政策方面，如税收。我可以把自己的钱带出国吗？现在这是犯罪。这是一个财富范畴的问题。”

法制挺管用

吃到一半的时候，从邻桌走过来一位法国媒体高管，打断了我们的谈话，他是来确认下周的约会。原来，他的公司刚刚挖走了洪晃手下的一位编辑，却没有意识到合同里有一条非竞争条款。他离开后，洪晃承认，在这种情况下，西方式的法制正好在中国派上用场。“很简单。只须花钱买断她的合同。”

不过，让她担心的并非编辑人员的流失，而是消费者特征变化的速度。“人们改变得如此迅速，当你刚刚完成一项研究——可能需要8个月，然后对结果进行整理分析，然后出版的时候，人们已经转而关注下一件事了。”

名人市场就是一个很好的例子。过去，名人受到礼遇，直到读者发现了“小报”的神奇效果。

“现在你可以告诉人们，他们是如何离婚、如何闹绯闻的，还有关于诉讼和私生子的报道，”她表示。“6年前，这些你都不能报道，因为它们被认为是负面的东西——当时国家还觉得自己是名人们的主人。”

“现在的情况则好像是国家说了：‘我们必须来一些可以取悦大众、缓和大众情绪的弹药——一种令人感觉良好的因素。那就拿他们开刀吧！’”

媒体新概念

洪晃表示，向读者提供服务——我估计其中包括让名人们名声扫地——在中国是一个全新的概念。“中国媒体自出现以来，从不对读者负责。他们先是对政府负责，后来伟大的商业化时代来了，人们争

相投身其中，对广告商负责。”

“媒体工作者终于将迎来激动人心的时代。继景观、建筑和住宅等发生实质变化之后，我认为将出现文化方面的变化。现在我们正进入一个有意思的阶段——改变人们的思想。”

这看上去像是一个奇特的奥威尔式（Orwellian）结尾，但在此之后，我们俩都不知道该如何让谈话继续下去。于是我们买单离去。

北京国际俱乐部饭店景苑咖啡厅

1份海南鸡饭

1份川味麻辣鸡胸

1瓶Perrier矿泉水

1杯可口可乐

2杯咖啡

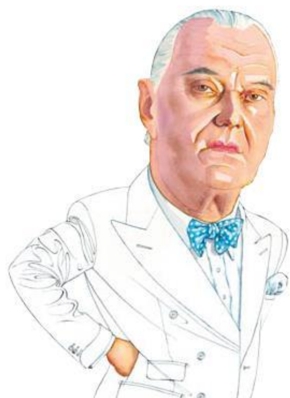
总计：352.5元人民币

马诺洛·伯拉尼克

这位发明细高跟鞋的花花公子已是满头银发。他不想谈论鞋子的话题，而且是回避话题的天才。但他在英格兰巴斯市的家里，收藏了他设计的1.15万双鞋。

范妮莎·弗瑞德曼

2009年08月21日



米兰，秋冬时装展开场，时尚界人士济济一堂。即使上午10点看到lamé，或者正午时分看到施华洛世奇（Swarovski）水晶，也没有人会感到惊奇。在四季酒店（Four Seasons Hotel）就更是如此。在这座有着貂皮纹理外观、奉行宾至如归的酒店，名流云集，诸如美国版《Vogue》主编安娜·温图尔（Anna Wintour）、法国版《Vogue》主编卡琳·洛菲德（Carine Roitfeld）和《名利场》（Vanity Fair）主编迈克尔·罗伯茨（Michael Roberts）等时尚界名人均住在这家酒店。可即使在这儿，在这座酒店富丽堂皇的中心区，“高跟鞋之帝”、已是满头银发的花花公子马诺洛·伯拉尼克（Manolo Blahnik）的登场也足以吸引目光。

“弗瑞德曼女士！”我正在服务台，准备打电话到伯拉尼克的房

间，跟他说我到了，这时66岁的伯拉尼克突然出现在我身边，他喘着气，用一只手扇着风。“哦，非常抱歉我来晚了，可我在楼梯上遇到了汉密斯·鲍尔斯（Hamish Bowles，系欧洲版《Vogue》编辑主任），然后我们”——他的手微微压了压——“真难脱身，不过，来，来，我们坐下来。那张桌子好吗？我们去那儿，请！”他用手势引着我过去，然后拉出一张椅子。

潮流观察者和“猎酷者”说，我们即将进入新的时尚时代：经过IT品牌和IT包之后，2009年将是IT鞋品的时代。如果真是如此，如果在经济危机时期人们不再把钱花在衣服上，而花在可以改变服装风格的配件上，如果鞋是各类配件中最容易达到这种效果的，那么，有个人似乎应该比别人知道得更多，此人就是马诺洛。（在公开谈话中，他总是被称作马诺洛，他的鞋是“马诺洛”，尽管他总是本着严格的个人礼仪规范，对任何人都采用正式称呼。）

在克里斯蒂安·娄伯丁（Christian Louboutin）之前，在周仰杰（Jimmy Choo）、鲁伯特·桑德森（Rupert Sanderson）和尼古拉斯·柯克伍德（Nicholas Kirkwood）之前，就有了马诺洛。他是细跟鞋的发明者，他设计的鞋就如装饰品，优雅、性感——那样爱抚着足部曲线——无需标识，人们就能够认出它们；它们创造了自己的风格。美剧《欲望都市》（Sex and the City）极力渲染女人对鞋子的着迷，而马诺洛是她们原始欲望中“必须拥有之物”。坐在他身边用餐，我觉得自己成了众人的注目焦点。

问题是，我们之间的谈话总是飘忽不定。“鞋有这么重要吗？”他问道。“真的？如果我是女人，我会一个月都穿着同样的东西，只换帽子和手套。大概也会换换鞋子；是的，我明白你的意思。可是，真的，一个人装束有没有改变，要看珠宝。我真的喜欢手套。我也钟——爱帽子。如今的鞋子太——多了。我总是告诉孩子们，”——伯拉尼克是英国皇家艺术学院（Royal College of Art）的荣誉教授，“孩子们”是指他的学生——“‘不要做鞋子！要做帽子！'那些鞋子

如此奇怪，如此庸俗。我讨厌如今到处泛滥的厚底鞋；它们就想抓住人们的注意力。土死了！我从来没做过厚底鞋。噢，做过，在上世纪70年代，不过那是段糟糕的经历。”

马诺洛似乎不怎么想谈论鞋子、女人与鞋子的关系，或者男人与女人的鞋子的关系。他对此不感兴趣。整个午餐变成了问答游戏，每当我提出一个问题，他的答复总是忽高忽低地朝着完全相反的方向飘走。这或许令人恼火，只是他的言谈如此富有魅力。马诺洛不但可以说是鞋界的巨人，也是回避话题的天才。或者他只是厌倦了这类问题（唉，又是鞋子！），只是碍于礼貌而不愿承认。

毕竟，他从1971年离开加纳利群岛的家后就开始从事这一行。他在加纳利群岛长大，他父亲是捷克人，母亲是西班牙人，双亲经营着一座香蕉园。他在日内瓦大学（University of Geneva）念完书后前往英国，认识了摄影师埃里克·波曼（Boman），后者把他带到纽约，并介绍给当时美国版《Vogue》主编戴安娜·弗里兰（Diana Vreeland）。弗里兰告诉他，“去做鞋吧”。伯拉尼克想当舞台布景师，但他从未想过要对传奇式（并且独裁）的时尚界女王说不。或许是为了弥补放弃早年戏剧梦的遗憾，从此他就把自己扮演成一个角色：整个世界是他的舞台，而说话是一种表演艺术；每句话都自有其高峰和低谷。

因此，某些特别的词语就被发成颤音，并且拉长了念，于是，“钟爱”（adore）变成“钟——爱”（adddddore），“讨厌”（detest）变成“讨——厌”（detessssst）。伯拉尼克讲话时，常常向前倾着身子，一副密谋的架式；也有时会连续三次扬起眉毛，以示强调——他自己知道这种姿势很搞笑——然后脸上浮现微微的笑容。他还喜欢保持一致性，或者说喜欢呆在熟悉的地方。比如说，30年来他一来米兰就必定住在四季酒店，而且住在同一个房间。去纽约则住圣瑞吉酒店（St Regis）。

“我喜欢去老地方，认得那里的人。传统！我喜欢传统的地

方，”伯拉尼克表示。他与四季酒店餐厅里的侍者握手。所有侍者不仅认识他，还熟知他的饮食注意事项：他对醋酸过敏，不能饮用开胃酒，也不能沾醋。他喜欢白豆汤（“妙极了”），虽然菜单上没有，他也想点这道汤。在与女侍者简短交谈后，他点了蔬菜汤，然后我们重新回到鞋子的话题。

“我讨厌那种空想时期，你产生一个想法，可3秒钟之后就把它抛到脑后，”他瞪大了眼睛，说道。“最近几年简直是噩梦！有梦想是一回事，可这太过了！去年我在洛杉矶，因为他们要颁给我一个奖项，这样他们就可以朝你吐唾沫，把你踩在脚下。叫什么来着？大道风尚明星？”他说的是“罗迪欧大道风尚奖”（Rodeo Drive Walk of Style），授予时尚界杰出人物，奖牌会嵌在比佛利山（Beverly Hills）的一条人行道上。“没错，大道风尚奖。他们问我，想让谁给我颁奖？科洛·塞维尼（Chloë Sevigny）怎样？我说，‘不，我不让她颁。'那么刘玉玲呢？哦，她棒极了！我喜——欢东方女孩。你喜不喜欢东方女孩？而且她当时穿着（纪梵希（Givenchy）设计师）卡尔多·蒂希（Riccardo Tisci）的作品，这是我喜爱的设计师——我们刚才在谈什么？”

伯拉尼克讲起话来口若悬河，滔滔不绝。他常常会自己停下话题，自我反省地说道：“说多了，说多了！”他只有在提到令人不快的事情时，才会停止这种自由联想，比如提到伊夫·圣洛朗（Yves Saint Laurent）的葬礼时（“我再也不去参加葬礼了，太悲痛了。我就是完全无法接受死亡。的确，人固有一死，可我就是接受不了。”）有朋友（如卡尔·拉格菲尔德（Karl Lagerfeld））过来时，他也会停下话头，这时他会从椅子上探出身子，愉快地与人握手，并把我介绍给来人。

整个午餐期间，伯拉尼克只喝了三、四勺汤，碰都没碰面包。在他舀第二勺汤之前，我就已经吃完了整盘沙拉。“我吃很多巧克力，”在我表示担忧时，他悄悄地说道，“我喜——欢巧克力。”唯一把

他难住的问题，其实是最基本的问题：“为什么要设计鞋？”

“我不知道，”他耸耸肩，说道，“我现在习惯了它们。”他瞥了我一眼，想看看能否避开这个问题。“这个漂亮的东西是什么？”他突然说道，一手抓住我用来标识笔记本页码的断橡皮筋，这玩意儿看来就像用错了地方的书签。“我喜欢这个！”

我抬了抬眉毛，提醒他，我们正在谈论鞋子。“鞋子？”伯拉尼克叹息了一声，“我想……它们有自己的生命吧，”他大胆而言，“它们是独立的，是你必须穿的。但我不怎么思考这个。”

有时你会感觉伯拉尼克因为太忙于想象自己的生活，以致没有时间去“检查”它。伯拉尼克闲不下来，不是在阅读，就是在看电视，要不就在画图。在他位于英格兰西南部佐治亚州风光优美的巴斯市的家里，他收藏了大量的书籍和DVD（比利·怀尔德（Billy Wilder）的所有影片，恩斯特·刘别谦（Ernst Lubitsch）的所有影片），还有他设计的所有鞋款——大约有1.15万双，就收在仿佐治亚风格的壁橱里面，以及隔壁的房子里。他买那所房子就为了存放这些藏品。“这是鞋子的陵园，”他高兴地说道，“不管我点了多少Diptyque的蜡烛，还是有皮革的味道。但我现在有一笔抵押贷款，为了这第二所房子，我必须抵押贷款。抵押贷款让我烦恼，因此我就去找我的——你们怎么叫的，发抵押贷款的人，嗯嗯……”

银行家？

“没错！我去找银行家，他们说，‘可是伯拉尼克先生你没有问题，你没有负债，'我说，'可我有抵押贷款，'他们告诉我，我没问题。可我还是担心……你的房子没问题吧？这场危机就是这么艰难。我想到在工厂里为我制作鞋子的工人，我担心，很担心。订单在减少，但我们不能让他们失业。我并不真的在乎鞋好不好卖，你知道，我不在乎。我并不怨天尤人，只是我对这些人负有责任。嗯，情况很好，他们现在很好。我们在迪拜开了一家专卖店，经营情况相当不错，在爱尔兰的Brown Thomas也开了一家。可多数时候，我最喜欢

的鞋往往不是卖得最好的。”

他清楚什么样的鞋好卖，因为他在全球各地有200个销售点，而且每双鞋都是他亲手设计的。他最喜爱的鞋包括：1973年为奥西·克拉克（Ossie Clark）设计的一款，以樱花和仿麂皮的绿叶环绕腿部；有着巨大纽扣的鞋（“出自上世纪80年代我的纽扣时期”）；以珊瑚和马皮制成的鞋，2003年曾在伦敦设计博物馆（Design Museum）展出；以及本季新品“Toubid”——踝部系带的高跟凉鞋，特点在剪出层次感的足弓部分。他的顾客最喜欢的鞋款则往往是宫廷式样的，他认为这种款式“非常传统”，尤其是“玫瑰红那种愚蠢的颜色的。是安全的鞋款！”

他设计各种各样的鞋跟，但表示他最喜欢3厘米的中高跟（也喜欢5厘米的）。目前他对平底鞋兴趣十足，因为“平底鞋走起来难度最大，优雅动人——它们让你走起来就像驯鹿。女人们真正懂得如何把平底鞋走得好看，最近的也是在上世纪50年代。从电影中就可以看到。”

“我花了十年，才真正懂得如何制作出一双合适的鞋，我从来没有制作出完美的鞋，”他一边说道，一边挥手表示不要咖啡和甜点，“我已经接近了，但从来没有。我必须继续努力。哦，有这么多要做。我原来以为，随着时光流逝，我会变得越来越厌倦，可我只是变得越来越焦虑。你知道吗，我不再看新闻了？我不愿丧失乐观态度……”他的话题再一次远离产品，越来越远。他用顺滑、有如缎子般、缀着金属片似的话语，掩盖（受尽脚趾囊肿折磨、布满老茧的）的现实。这些话翻来覆去，而餐厅里已渐渐变得空荡下来，他陪我走到门口，嘴里仍说个不停——直到下一场时装秀。

意大利米兰四季酒店La Veranda餐厅

意大利干酪芦笋色拉 26.50欧元

蔬菜汤 20.00欧元

气泡水 7.50欧元

纯水 7.50欧元

总计：61.50欧元

马里奥·特斯蒂诺

这位全球最炙手可热的时尚摄影师谈到了他所钟情的秘鲁美食，他为戴安娜王妃拍照的经历，以及时尚界对骨感女孩的痴迷。

威廉·利思

2009年10月26日



与全球最炙手可热的时尚摄影师马里奥·特斯蒂诺（Mario Testino）共进午餐，时间当然不会在午间。“我在这儿呆一天，”特斯蒂诺说。“明天要去纽约，周四去洛杉矶，周六去米兰。我会在洛杉矶做什么？我可不能谈这个。前两天我在卡普里。那之前在威尼斯呆了两天，再之前的一周在巴黎。”

秘鲁摄影师的生活日程

特斯蒂诺已经过了产生时差反应的阶段。他穿一件范思哲（Versace）紫色衬衣，一条艾克妮（Acne）白色牛仔裤——这身装束很适合参加法国南部的沙滩派对。他很高，有一点被晒黑，不算瘦，但身材还不错。他说自己在45岁前一直是个“狂热的派对分子”，经常光顾夜店，但到了45岁忽然意识到，自己“看上去像是俱乐部门

卫”。不过，就目前54岁的年龄而言，他看起来颇显年轻。

时间已近傍晚，我们的午餐被安排在这位秘鲁摄影师位于霍兰德公园（Holland Park）的伦敦办公室。我们来到一个偌大的、几乎是空荡荡的房间，白墙木地板，一端有一把椅子、一把长椅和一张咖啡桌——都是上世纪60年代的丹麦家具。不大的桌子上放着一份郊游午餐：橄榄、花生、火腿、面包、调味酱，以及一碗生菜色拉。

特斯蒂诺并不饿，又或者并非如此。他把一粒橄榄送进嘴里。他的生活是摄影、派对、豪华饭店和飞行的周而复始。他肯定比任何人都有机会品尝各式小食。他告诉我，他的最爱是洛杉矶的日本餐厅。他担心自己的体重。“我的问题，”他说，“是我喜爱食物。”

他也钟情于秘鲁美食，当我告诉他自己对此所知不多时，他变得兴奋起来。特斯蒂诺总是处于兴奋状态，这是他的天赋之一，也是他之所以在时尚和名人圈如此成功的一大原因。他总是不顾一切地保持乐观。他的摄影作品使女性看起来像是她们自己的完美版本。他似乎赋予了她们一点点本不存在的东西。特斯蒂诺使戴安娜公主显露出天真烂漫的少女特质；他赋予珍妮弗·安妮斯顿（Jennifer Aniston）一种前卫的性感。“她当时刚刚与布拉德·皮特（Brad Pitt）分手，”他表示，“她就像个可怜的孩子，而我对她说，‘我将让你性感至极。”

他又往嘴里送了一粒橄榄，接着言归正传地告诉我，秘鲁美食是“我所知道的最不为人知的秘密。除了意大利，那里是你能吃到最棒食物的地方。”他告诉我，他最喜爱的洛杉矶餐厅的厨师就曾在秘鲁呆过一段时间。“那里有很多海鲜。你知道塞维切（ceviche）吗？那就是秘鲁菜，是用柠檬汁腌制的鱼，辅以辣椒和生洋葱。还有tiradito，也是用柠檬汁腌制的鱼，但不加洋葱。”

他看看桌子。不，他不想喝酒，他说。一会儿他要去参加一个时尚酒会。一会儿？其实差不多就是现在。实际上，他需要在半小时后赶往别处，又或许是40分钟以后。他的生活由分布在各大陆的助手安排，并被划分成若干微小片段——这里一小时，那里几小时。在搭飞

机前，他需要知道下一场拍摄必须产生多少照片。通常是一天五张。

“我是个工作狂，我想，”他说。他的动力是什么？“我认为是工作本身激励着我。我喜欢工作。”当我问他大部分时间呆在哪里时，他表示：“上帝，我每天也这么问自己。”他的主要居住地是伦敦和洛杉矶。“我一直试图抽更多时间去南美，”他说，但他“尚未找到一个可行的办法——就工作而言。”

不过，他最近出了一部关于里约热内卢的书，书名非常抢眼，叫《MaRio de Janeiro Testino》，书里满是派对和狂欢的精彩照片。“这是我经历过的最难以置信的事情，”他一边说一边向我展示此书。“人们半裸着身体，流着汗，那么性感和吵闹。”

他总是提前做打算，总是在谋划。在利马上学时，他最拿手的科目是数学。事实上，在学校里他有点像个局外人，不是那种受人欢迎的男孩。正因如此，他了解人的弱点，我认为这一点恰恰构成了他创造作品的力量。他告诉我：“刚开始拍照时，我并没意识到自己在做什么。现在想起来，它是件人性化的事情——就好比，你看到某人需要帮助，于是就过去帮忙，或者你看到某人情绪不高，就试图让他们振作起来。”

明星拍摄秘诀

例如今年早些时候，他为真人秀明星杰西卡·辛普森（Jessica Simpson）拍摄了一组照片，他知道该如何让她显得迷人。“当时人们批评她发福了，这一点触动了我，”他说。于是，他使她看上去像一尊雕像——这是褒义的说法——就像是某个多年受人敬仰的人物的照片。他赋予了她高雅的气质。

类似的，他给梅格·瑞恩（Meg Ryan）拍摄的美丽照片摄于10年前。她当时快40岁了，她可能在担心她最好的作品都已成过去，也可能在考虑自己是否已失去了一点点让她成名的聪明但漂亮的气质。特斯蒂诺做了什么？他让她看上去清新如少女一般，她趴在地上，踢着

腿，脸上充满光彩。梅格·瑞恩看上去就像是一个柏拉图式的完美人物。

“我对梅格的回忆确实有趣，”他说道，“在我给他拍摄的照片里，我无法认出她来。我什么都试过了，但还是无法认出她。她看到我很为难。”他表示，是瑞恩自己建议把光打在她的脸上。

在他给朱莉娅·罗伯茨（Julia Roberts）拍摄的照片上，罗伯茨手里捧着一个似乎是松鼠玩偶的东西。最终，照片让她看上去非常有趣，至少很独特。接着是给凯特·摩斯（Kate Moss）拍摄的照片。多年来，他让她的面孔看上去至少像10个不同的人，每张照片都一样的吸引人。她的照片给人的感觉依次是聪明、机智、艺术、天真，一点也不像小报上描绘的那种社交动物。

特斯蒂诺解释道：“作为一位摄影师，你要么拍你自己，要么拍你的拍摄对象，要么为你所供职的杂志拍照，要么为你正试图与其广告进行交流的公司拍照。你要么让照片看上去和你一样，要么你让照片符合客户的意图。如果我为巴宝莉（Burberry）工作，我会试着让它看上去像一个巴宝莉女孩，一个巴宝莉时刻。如果我为范思哲工作，那么我可能会要求相反的效果。我要让它变成范思哲。”

他拍摄的女性似乎比男性要多。事实上，与他作品中那些貌若女神的女性相比，他塑造的男性有时显得有点鬼鬼祟祟、精神失常。他拍摄的波诺（Bono）与纳奥米·坎贝尔（Naomi Campbell）的合影，看上去就像一个精神病患者搂着一位公主。米克·贾格尔（Mick Jagger）看上去像个在酒吧唱歌的醉汉。查尔斯、威廉和哈里王子则在合影里神经兮兮地龇着牙笑。对了，女演员克里斯汀·邓斯特（Kirsten Dunst）看上去却像天使，而超模吉赛尔·邦辰（Gisele Bündchen）显得如此美艳，她或许并不完全属于这个世界。

“女人对我们来说很陌生，因为我们不是女人，” 特斯蒂诺以男人对男人的语气告诉我。他补充道：“女人受到的保护和非议、赢得的眼球与赞赏都比男人多得多。女性远比男性令人着迷。”

他又吃了一粒橄榄。这些橄榄在辣椒油里泡过，其中一些还塞着小辣椒。我吃了点威尔特郡火腿。

特斯蒂诺认为，我们之所以更尊敬女人，或许是因为我们与母亲的关系。“女人远比男人乐于尝试不同事物。我发现男人会对自己形成一种看法，然后就拘泥于这种看法，这方面女人要强得多。女人会说，‘好啊，让我们试试看！'这或许是因为女人最终会成为母亲……她们更能接受各种可能性。”

从酒店服务生到大牌摄影师

或许吧。中学毕业后，特斯蒂诺在利马大学（University of Lima）攻读法律和经济学，此后移居美国，在加州大学圣地亚哥分校（University of California, San Diego）学习国际关系。1976年，他再度改变方向，迁居英国当起了服务生。他就是从那时开始摄影的，还抱着自己的作品集不厌其烦地往返于光鲜亮丽的杂志编辑部。

特斯蒂诺表示，他在艺术创作上的突破发生于上世纪90年代。当时有更多的女性进入职场，她们因而把自己看作实干者，而非那些只知道用午餐、品鸡尾酒和办茶会的闲人。他更近距离地与她们接触，以创造出不那么故作姿态的女性形象——“把女人真实的一面展现出来，”他说，“而不是把她们变成某种虚假的东西。”

他向我讲述了1995年第一次为麦当娜拍照的经历。当时她来到他居住近20年的好莱坞酒店夏特蒙特（Chateau Marmont），她的头发全部向后梳着，扎成一束马尾。他当时想，她这样子看上去就很不错，没必要把她重新包装一番。

谈起为戴安娜拍照，他说当时用手机与她通话的感觉很奇怪。“我会转过身去，几乎就像别人可以听到一样。”尽管如此，在1997年夏季他为《名利场》（Vanity Fair）杂志拍摄的那组著名照片中，他还是成功刻画了戴安娜的形象，使其不同于自她成为全球偶像以来其他任何人为她打造的形象。他说自己之所以可以做到这一点，

是因为他把她想象成那个遇到查尔斯王子前的“普通女孩”。他完全正确。当我们欣赏那些照片时，我们看到的正是这样一个戴安娜：她已神奇地化身为普通女孩。几周后她逝世了。

特斯蒂诺一天到晚与名人打交道，但他自己并不算是名人，他也很看中自己的隐私。当我问他有没有在谈恋爱时，他就这个问题思考片刻，然后拒绝回答。“我从来不喜欢谈论自己，”他说。

到了起身离开的时候了。身边的人在做准备，车子已经订好，有人正取来一件短外套。特斯蒂诺还在就一个他再熟悉不过的话题滔滔不绝：时尚界对骨感女孩的痴迷。他说，模特都是少男少女。那个年龄段的人都瘦得皮包骨。“这很正常！我16岁那年也很瘦。设计师之所以聘用那些骨感女孩……是因为衣服穿在瘦人身上就是更好看。原因很简单，衣服动起来才好看。”

再来一粒橄榄？一根胡萝卜？不了，他吃饱了。“一旦人们喜欢上我们，或者任何有点肥胖的人，”他一边抓住衬衫袖口扣紧，一边继续说道，“那么衣服就统统动不起来了，它们会紧贴你的脂肪。正因如此，很难以这类人为题材制作时装大片。”

接着，短外套送来了，他也已经离开，去和那些身着华服的女人谈话，当然还有更多的小食在等着他。

马里奥·特斯蒂诺工作室

霍兰德公园，伦敦

福特纳姆&梅森（FORTNUM & MASON）野餐篮（两人份）

混合鲜橄榄

Carnevale花生

手切威尔特郡火腿

猪肉酱配硬皮面包

水煮鲑鱼数份

鸡柳条撒莫泽雷勒干酪和西红柿派大块，配芹菜、胡萝卜和樱桃番茄色拉

鲜草莓和薄荷

纸托蛋糕两个

维欧尼（Viognier）葡萄酒一瓶

Blenheim瓶装水两瓶

总计85英镑

马克·雅可布

LV设计总监马克·雅可布说：“很久以前我就明白了，一件大衣，不会因为其灵感来源自世纪之交的英格兰，就因此成为一件更好的大衣。”

Vanessa Friedman

2010年07月05日



与马克·雅可布（Marc Jacobs）共进午餐的那天，我早到了十分钟，他则迟了十分钟。这通常本不值一提，如果不是因为雅可布——这位同名时装品牌马克·雅可布的拥有者，路易威登（Louis Vuitton，简称LV）的创意总监，《时代》周刊最具影响力100人的入选者，演员索菲亚·科波拉（Sofia Coppola）与辣妹维多利亚（Victoria Beckham）的好友——与时间有着一言难尽、颇具个人象征意味的关系。

现年47岁的雅可布，多年来以在纽约时装周不断上演糟糕无比的“迟到秀”闻名。他在1997年加入法国奢侈品牌路易威登后，同样的事情又在巴黎发生。2007年，他纽约时装周的演出更是延误了两个多小时，致使若干时尚主编离席。因此，在下一季的时装周中，马克·雅可布品牌时装秀（在经历了短期的戒毒戒酒治疗后）准时准点地开

场，而LV的时装秀甚至提前了几分钟，导致几位毫无觉察的主编错过了整场秀。（在时装业，晚30分钟开始被视为“准时”；事实上在指定的时间开始才是闻所未闻的。）

问题的关键在于，雅可布对待日程安排的态度就像他对待生命中每件事情的态度一样，是极端的。就像他常说的那样（在我以前对他的采访中，也对我说过），他这人不管做什么事，都容易上瘾。

我坐在纽约莫萨（Mercer）酒店的大堂里时，12点整，他的助理打电话过来，告知我雅可布正在路上——几分钟后，他到了，露齿微笑。这一切看上去是如此……正常。

“这是怎么啦？”当我蹒跚着走向酒店大堂我们的座位时，他指着我右脚的石膏问。莫萨酒店是那种不会给人留下深刻印象的极简时尚之所，却也因而受到名流喜爱。朗万（Lanvin）设计师阿尔伯·艾尔巴茨（Alber Elbaz）一直以此酒店为家，做同样选择的还有好莱坞男星罗素·克洛（Russell Crowe）。

我告诉雅可布我的脚跟腱撕裂了，他同情地做了个苦脸，并说起自己肩旋肌受了伤，近几周内就要做手术，因此他最近“完全没法健身”。几年前，雅可布做了举世闻名的转型，从戴眼镜、留长发的神经质男，变身为从身体到头发（就此而言，还有体毛）都精雕细琢的美男子，并从此对他每天两小时的健身房运动狂热入迷。

我问他不能健身的话是否改做了些什么，因为我以为他已把对健身的执着转移到了旁的事情上。“嗯，”他想了一分钟，然后耸耸肩。“什么都不做，真的。”

这回答很让人意外，一如今天雅可布的打扮，他穿着牛仔裤加白色衬衫，而不是苏格兰方格“短裙裤”——苏格兰短裙和短裤的杂交品种，自两年前“一时冲动”购买了这类服装，他就一直不能自拔地穿成那样在每个公众场合露面。

“嗨，”我问，“你的苏格兰短裙呢？”

“我就是不想再穿了。”

考虑再三后，我斗胆问道：“你在大量收购艺术品吗？”

这么问并非毫无逻辑的闲聊。归功于同包括史蒂芬·斯普劳斯（Stephen Sprouse）、村上隆（Takashi Murakami）和理查德·普林斯（Richard Prince）在内的众艺术家在饰品设计上的通力合作，雅可布几乎以一人之力让LV这个奢侈品牌保持了与艺术界最大限度的联系。无论是路易威登公司和雅可布本人，都将品牌艺术化的特征阐释得淋漓尽致：路易威登在伦敦的最新旗舰店已经开幕，展出了村上隆与吉尔伯特和乔治（Gilbert & George）的作品，同时展出的还有雅可布私人所藏的埃德·拉斯查（Ed Ruscha）、伊丽莎白·佩顿（Elizabeth Peyton）、安迪·沃霍尔（Andy Warhol）、大卫·霍克尼（David Hockney）以及乔治·布拉克（Georges Braque）的作品。过去，雅可布曾因斥资于自己的收藏爱好而陷入债务。我想，也许，他现在正以尽情挥金来取代其“举重养生法”。

“事实上，我已经很久没有买什么了，”我俩并排坐在软长椅上，他这么回答道，“前几天我在佳士得拍卖行买了一件埃斯沃兹·凯利（Ellsworth Kelly）1962年的小作品，不过仅此而已。其实对我来说，买这件东西也是难以解释的事。”“为什么？”我问。

“那件作品只是一个带黄色弧线的白色方块。我通常喜欢更具象的作品，而对这类抽象作品我会去欣赏和赞美，但不会想据为己有。但这次我就是喜欢它……它令我很快乐。”

事实证明，马克·雅可布正在进入黄澄澄的成熟期。这并不止于其对画作的态度。例如，我之前曾猜想我们在默萨见面是因为雅可布住在这里；在担任LV的工作后，他把自己的大本营迁到巴黎，而他本人的品牌总部仍然设在纽约。雅可布说，他的确曾有九年，基本住在这个酒店，不过已于两年前搬出，现在纽约的切尔西区（Chelsea）租了一个地方。同时，他在纽约西区的一个新住宅项目里买了幢联排别墅，目前正在装修，小区由建筑师罗伯特·斯特恩（Robert A.M. Stern）设计。

“我喜欢有一个家，”他说，“我喜欢在巴黎我的房屋里摆满我热爱的物件。而且，我意识到我能在纽约和巴黎之间找到一个平衡。以往，我常认为自己必须在巴黎做LV品牌的工作，在这里做马克·雅可布品牌的，我那时总是乱乱糟糟、匆匆忙忙。但是现在，我知道不管我人在哪里，都能兼顾到两个品牌，于是我就在纽约住几个星期，然后再返回巴黎，如此循环。”

不管怎样，雅可布仍是个典型的曼哈顿设计师。他小时候和祖母生活在上西区，还是十几岁的少年时，就是夜总会Studio 54的常客。他毕业于Parsons设计学院，并于1988年成为Perry Ellis的女装设计师，但在1992年设计了众所周知的“Grunge”系列后被解雇。如今，他是西区布里克街（Bleecker Street）上名副其实的王者，在那里他拥有五间专卖店，囊括了他的主线产品，副线Marc by Marc Jacobs，以及童装Little Marc Jacobs。他目前正在筹建第六家店，这将是一家书店。

因此，他对饭店熟悉到能点一份并没列入菜单的烤三明治，那是客房服务清单里的。我要了茴香沙拉。他要的饮料是加冰无柠檬的健怡可乐，我的则是加柠檬无冰。他喜欢这个点法。

“啊哈，我们这不就平衡了吗？！”他说。

他说，过些时日他将先去巴黎，再前往伦敦参加新店开业，随后回纽约接受肩部手术。他说，他非常想看到LV在伦敦邦德街的新店，因为这号称是有史以来最奢华的一家旗舰店，店中安装了巨大的玻璃楼梯、一间艺术书店，并设有艺术陈列区。

“你还不知道这家店长得是什么样子？”我问。

“还真不知道”，他咧嘴笑了起来，“我的工作是创造产品。好玩的是，我刚刚在画商拉里·加戈西安（Larry Gagosian）为理查德·普林斯举办的宴会上，碰到了这家店的建筑师彼得·马里诺（Peter Marino）。人家问我，是不是我向LV推荐的他，我只能照实回答，这跟我本人一点关系都没有！我们常常在社交场合见面，都为LV工

作，但我们并没有在一起合作。”

在这个时代，时尚品牌的创意总监往往不仅仅是其产品本身的专家，还需要是一位可以看到“远大前景”的美学独裁者，发现雅可布竟然对LV的零售生意不闻不问，这自然让我非常惊讶。“我毕竟不能把所有事都做完，况且我也不是全才。”他的烤三明治20分钟还没到，而他现在依然表现得很耐心。

“假如你也曾经凡事操心，就知道这有多让人郁闷了，如果说到品牌的时装秀或者新鞋设计，我或许不是控制狂，但我对最后的成果有决定权。我有时还要做些超出我专业的事情。我觉得，我应该做的是为公司指出某种方向，随后，我就应抽身而出，由其他人对此加以解读。”

不过雅可布确实会负责产品广告创意。过去他曾在LV的广告中起用詹妮弗·洛佩兹和麦当娜这些女星，不过在这个秋冬的广告中，他将使用的是几位均已成为人母的模特，广告硬照“在更衣室里拍摄，看起来非常美妙。这就是我在本季想要表达的理念：不花哨，不过分追求时尚，只想表达高雅与优美；这是那些不盲目跟风的人会喜欢的衣服。”

其结果便是，在今年3月LV发布的新品中最后呈现在人们面前的是一场“上帝创造女人”式的盛宴：丰胸、蜂腰、大摆裙。雅可布独特的时尚天赋，让他把拇指伸向空中，感知时代潮流，并将之赋形于服饰——不论是1990年代的“邋遢”开司米保暖内衣（当时推动了反炫耀性消费的思潮），还是去年的1980年代“新浪潮”时装展（昭示了近来兴起的对于非金融恐慌年代的怀旧情绪）。因此，似乎接下来符合逻辑的提问只能是：他是否认为“美及其平易可及性”将是下一个后经济衰退期的流行大趋势。

“哦，我不晓得耶，”他轻松地回答说，“我自己是这样感觉的。但你也知道，作为设计师，制作好了衣服，将新品推出，随后它们就有了自己的存在意义。很久以前我就明白了，人们看完了我的时装秀，

来到后台后，会跟我讲述他们的观感，我其实大可不必纠正他们的说法，因为至关紧要的是他们自己的感受。一旦时装摆进店里，设计师本人的理念已经无足轻重；一件大衣，不会因为其灵感来源自世纪之交的英格兰，就因此成为件更好的大衣。”

吃了半份三明治，雅可布看起来心满意足，想去外面抽根烟。有一阵子他烟不离手，不过如今，在抽烟这件事上他也没那么执迷了。他上过一段时间MySpace，这会儿也不再上任何社交网站——“Facebook上一堆假冒我的人开的页面，结果现在总是有人跟我说，‘你为什么删除我？我们原来在Facebook上聊得多欢哪。'我只能告诉他们，‘那真的不是我！'”不过，对于社交网站，他并无诋毁之意，甚至还将自己设计的一只手袋以著名时尚博主BryanBoy的名字来命名。

网上关于他的谣言满天飞——要是按网上的消息说，他已经跟自己的男友、公关洛伦佐·玛通（Lorenzo Martone）结了几次婚，也离了几次婚。雅可布说虽然很希望结婚，但事实上他目前未婚，并且表示维基百科上关于他的词条，其中有半数信息都不属实。

“这些谣言，有时候会令我心绪不佳。”晃着手中的烟卷，他向我坦承。“但我尽量不受影响；我也不想凡事带有戒心。”一边说着，他一边咬着手指甲，我让他别再咬了，他低头看了看手，表示他确实该做个美甲了，不过表情并不那么担心。他看起来对于这一切特别……冷静，特别就事论事。回到桌前，点了咖啡后，我不由自主跟他说，“你现在似乎很解脱。”

“噢，不，”他说，“我还是跟以前一样痛苦，一星期看一次心理医生，情绪依旧起起落落。在一场时装秀前，我会彻夜不眠，心里想着，‘假如观众讨厌这场秀该怎么办？如果我的职业生涯完结、无家可归怎么办？'我会反复推想最可怕的情形。一次，我一直坐在这张沙发上”——他指了指房间对面的那张沙发——“（艺术家）约翰·柯林（John Currin）问我，‘你在干什么？'我回答说，‘我自己都不知道'，

然后他会谈起他已经重画了16次的微笑。但在如此悲观的情况下，我仍然还有清醒的认识，我明白所有这些反应，都是人性使然。我觉得也正因此，现在我特别迷恋黄颜色。这是积极的象征，是乐观的选择。”

看了看表，我这才发现，我们聊的时间，已经比预定的时间多了40分钟。不过雅可布看起来并不介意，他继续阐述：“我想说，我们正处在一个新时代的起点，但这样说显得太傻。你知道，在时尚界，一切瞬息万变。”

（本文选自《FT睿》杂志2010年7月号），译/李玮

莫萨酒店

纽约苏豪区莫萨街147号

茴香沙拉 $7

烤马苏里拉奶酪和熏火腿三明治 $12

低因卡布奇诺 $5

意大利浓咖啡 $4

健怡可乐 $7 ×2

总计$47.68（含服务费）

菲比·菲罗

作为总部在巴黎的Céline的新任创意总监，她让LVMH集团在伦敦为她建了个工作室,这是Céline之前的设计总监们都没享受到的待遇。

范妮莎·弗瑞德曼

2010年12月06日



菲比·菲罗（Phoebe Philo），37岁的时尚品牌Céline创意总监，作为一年前神奇般改变时尚潮流、一扫时尚界陈年累积浮华之风的扛鼎人物，其真人之纤弱实在令人惊叹。作为2010年英国年度设计师的候选人，她同时也是今秋巴黎女装秀上最受欢迎作品系列之一背后的设计师。

菲罗中等身材，条缕状棕发，颧骨突出；一件黑色皮夹克、男式衬衫和一条黑色宽松裤子包裹着她瘦弱的骨架，使她看起来仿佛弱不禁风。但是，她却选择了伦敦市克勒肯韦尔区的圣约翰餐厅（St John）。这是一家以菜单中囊括各种“包罗万象的”杂碎和内脏而著称的餐厅，因此，显然她有食肉、爱好高蛋白质食物的一面。

“这家餐厅是我一个朋友经营的，”来到这家简约朴实的白色餐厅时菲罗说。她坐在用纸覆盖的桌子旁表示：“它有着我喜欢的直率。它非常的直截了当。”比如，在菜单上有一道菜叫“带豆荚豌豆”，那就是未加工的、带着豆荚的豌豆，就像你在市场上买到的那样。或者，像菲罗说的那样，可能“就是采摘自花园”的那种。她点了其中的一些，并加上一些新鲜柠檬汁——在美国榨的那种，由柠檬果汁、水和糖混合而成的；她还点了一份蔬菜沙拉，一些腌制的青花鱼和一份烤牛肉三明治，因为她“非常想要一些白面包”。我则点了柠檬水，一些花椰菜和扁豆，还有一份蔬菜沙拉和一份奶酪片。见我如此点菜，菲罗上下打量了我一番。“你是素食主义者吗？”她说。

我耸了耸肩。“我很抱歉，”她抽动着嘴角说。因为说实在的，我们都知道我的饮食习惯不是现在的谈话重点。“这里的食物不错，”菲罗说，此刻我们都打量着房间的四周。菲罗接着说：“但我对这里的装饰不是很钟意。”

这显然是正确的——不仅是对这家餐厅而言，事实上对我们的谈话也是如此。菲罗说话简洁明晰，正如她无名指上的金环（一粗一细），她说话时很认真，从不夸张或如演讲一般激情四溢，她语调柔和，并且很少用形容词。她不以喋喋不休的话语来保持谈话的连续，对长时间的中断泰然自若。她考虑问题非常透彻，这既体现在某款衬衫的设计上，也体现在她选择讨论该款衬衫的地点，以及她最初作出开始设计该款衬衫的决定上。

看起来有点像是书读得太多而显得偏执，但我不这么认为。我认为菲罗很清楚自己在做什么。毕竟，她已为她的自我意识赢得了认可。

菲罗在法国出生，父母都是英国人（她的母亲是一位平面设计师，父亲是测量师），作为家里的三个孩子之一，她在伦敦长大，就读于中央圣马丁艺术与设计学院（Central St Martins College of Art and Design）。在为Chloé效力五年并取得显赫成功后，四年前菲罗

功成身退。1997年，菲罗在艺术学院的朋友史黛拉·麦卡托尼（Stella McCartney）被任命为这家法国时装公司的创意总监，后者也将菲罗带进了公司。

2001年史黛拉离开Chloé，去开创与其本人同名的时尚品牌，菲罗接任Chloé创意总监。几年后，菲罗将Chloé品牌转变成确立时代精神的机器：让一代女性相信，她们非常、非常希望穿上成人版童装的组合：粗木鞋跟，蕾丝花边的娃娃式束腰外衣，以及乡土气息的裙子（并且愿意为此花很多钱）。

此外，在她担纲Chloé品牌设计的时间里，菲罗还卓有成效地树立了“It”手袋之风，使得以Paddington、Edith等特色名称的手袋销量翻了一番还多。2004年她与艺术品经销商麦克斯·威格拉姆（Max Wigram）结婚，当年就有了第一个孩子玛雅。此时菲罗认为她已无法在伦敦的家庭和巴黎的工作间取得平衡，因为这需要她在欧洲之星列车上不断往返两地。所以，尽管她赢得了当年英国年度时装设计师大奖，她还是辞掉了工作“以便有更多的时间与家人相处”。这又是一个如同猎杀涅墨亚雄狮（Nemean lion）的惊世之举，令时尚界大吃一惊：抛弃所有的成功？留在家里带孩子？她怎么做得出这样的选择？

“这相当容易，”她一边说，一边快速剥开豌豆。

她离开时尚界两年，生下另一个孩子马洛（Marlow，男孩），之后她决定“重新出山”，并且要能自己做主。2008年9月，她成为奢侈品集团路易威登（LVMH）旗下公司Céline的创意总监。

Céline的何种特质让她下定了复出的决心？这家公司在1996年被路易威登以4.12亿欧元收购，这些年来一直不停地更换设计师，始终未能确立其自身的风格——1997年至2004年由迈克·柯尔斯（Michael Kors）担任创意总监，然后是罗伯托·麦尼切蒂（Roberto Menichetti）任职一年，接下来是麦尼切蒂的前任助手伊万娜·奥马泽（Ivana Omazic）。一般来说，那是一个注定要失败的品牌。没有人

对它有任何的期望，因为大多数人都不会想到这个品牌。

“当时Céline对我来说确实没有什么分量，”菲罗边说边把豌豆推向一边，以便给刚上的三个盘子腾出空间，然后叉了一些生菜。她没有把缺乏个性看成是一个问题，反而认为这是一种资产。

“当我考虑是否去Céline工作时，我并没有太多考虑公司的过去。”她说。“也有其它公司向我发出复出邀请，但它们要么不合适，要么不允许我留在伦敦，而后者对我来说是没有商量余地的。不过为Céline工作就不存在这个问题，而且我为这个品牌不再代表任何内涵而高兴。没错，赌注是有点高，因为每个人都在关注我，同时因为经济形势不佳，竞争更加激烈，但我认为，Céline过去是什么、怎么样和我毫无关系。我在任期间，它将会是我打造的结果。”

这种观点堪称时尚界的“离经叛道”，因为这个行业的一大信条就是，在打理一个历史久远的品牌——例如迪奥（Dior）或纪梵希（Givenchy），或是1945年由赛琳·威皮安娜（Céline Vipiana）创立的Céline时，品牌的“DNA”、其内涵、该品牌的当代产品是否真正保留了这种“DNA”等，乃是一个极其重要的前提。对于一个设计师而言，要拒绝这个前提，就如同要砍掉九头蛇的脑袋一样艰难。

“我并没有花很多时间去思考‘这是Céline吗？’这样的问题，”菲罗耸耸肩，一边吃完她的青花鱼，一边说出这句明显有所保留的话。我能感受到，她认为——但不会言明——那种卖弄大道理的做法实际上很愚蠢。不论是鱼还是服装，最终起决定作用的，并不是其出身，而是最终产品的好坏。她花了六个月时间敲定了一份令自己满意的合同，这份合同能让她既掌控自己的生活，也能掌控其工作成果。路易威登在伦敦为她建立了一个工作室（Céline之前的总部设在巴黎，它之前所有的设计师——一个美国人、一个意大利人和一个克罗地亚人，都不得不搬迁至更接近总部的地方，未能享受菲罗的待遇）。公司关闭了大量店铺，并销毁了所有的旧品库存，因此没有了任何关于过去的实体提示。同时，公司也赋予了她确立品牌审美观的权力。

“对于时装，我很清楚自己想要做什么、不想要做什么，”菲罗说。“我想要一些让人感觉诚实的东西，那种我的穿衣风格和生活方式综合起来的感觉。我认为它得相当简单和真实。”

于是驼色套装系列出现了：高腰身，剪裁完美的下摆和A字形的帆布超短裙，并且常常以黑色皮革装饰；以及超大尺码、洁净挺括的白衬衫。这些设计和以前的产品截然不同——既不同于菲罗之前在Chloé的设计，也不同于豹纹斑点或是施华洛世奇装饰盛行时代任何其他设计师的设计，并在时尚界再度掀起对她的疯狂崇拜，并且又一次证明这样一点：作为一个设计师，菲罗有一种不可思议的能力，能够明白像她那样的女性想要穿什么。（她穿的也是自己设计的衣服，她穿的男士衬衫来自2011年春季预展系列。她表示，现在她衣橱的“半壁江山”都属于Céline。）

她的第二组设计以她独创的编织为特色，保持了与第一组相同的风格；第三组也一样，为了向巴黎致敬，在这个系列中菲罗放松了她严格的廓形剪裁要求，选用了随性的蚕丝裤，并且用黑色系带的连身裤装取代了晚礼服。在她的首个广告宣传活动中，模特的脸孔从下巴和脖子向上被模糊化处理，并且最令人吃惊的是，这些模特没有经过任何粉饰和化妆，意图“让产品成为明星。这不关乎生活方式。这只关乎服装——要提高它们的声望。这就是目标，没有任何掩饰。”她从来没有请过明星充当品牌的“形象大使”，她甚至不喜欢用“品牌”这个词，而宁愿用“公司”。

“我认为这是一种很过时的做法。对于我来说非常重要的是，在Céline要一步一个台阶的前进，我们没有很庞大的战略规划。我深刻意识到我是一个人，有人的局限，并且我必须尊重这一点。”

显然，她的局限也包括她的胃口。当她的三明治上来时——两大片面包，中间夹着一小片烤牛肉——她看着它，叹了口气说：“不知道都吃了这些会怎样。”然后她对三明治进行解构，按自己的意思重新设计，更具流线型，更规范 ，于是只有一片面包裹住牛肉。

“时间是我最奢侈的享受，”她说。“找时间做些时装之外的事情，我认为这对于一个设计师来说非常重要。”每天她送孩子们上学，大约上午十点到办公室，再回到家哄孩子们睡觉。“从未感到轻松过，”她说。

不工作的时候，她花很多时间在床上读新闻，看报纸。她看的是纸质报纸。她并不花很多时间挂在网上，不像很多时尚界同行那样依赖虚拟世界，不论是公事还是私事。她甚至不上Facebook。“我想不到有什么比那更糟糕了，”她说。“相比之下我宁愿在街上裸奔。我不用网络，也不喜欢和朋友通过网络沟通。我只是不希望和并非家人或朋友的人有太多的接触 。”

“我一直想做一些在一天工作结束时可以带回家东西的事。”她边说边谢绝了咖啡和甜点。“我在学校最快乐的记忆与艺术有关。从事时尚业只是这段记忆的延伸。我是说，我喜欢那种把创意变成女性穿着的想法。”

正如对Céline的改造一样，这番话听起来也近乎神话一般。

从“It”手袋到驼色大衣——菲比·菲罗经典作品一览

作者：尼古拉·柯平（Nicola Copping）

Chloé Paddington手袋

菲罗任职于Chloé时，曾多次引领时尚界潮流，但影响力最为强劲的作品当数“It“手袋。Chloé Paddington手袋2005年3月上市，售价为750英镑，它实际上是一个小挎包。菲罗以坚硬黄铜扣和一把粗短挂锁相组合，构成其标志性的螺旋形。该款手袋的流行导致大街上出现了许多仿制品，待购购买的顾客排成长长的队伍。

Chloé娃娃装

菲罗在Chloé时的审美观念很简单：漂亮、女性化且容易穿着。但是，她的每一款作品都有一种讽喻的味道。以流行的、被多次模仿的娃娃装为例：它出现在2006年春季T台秀上，蓬松的袖子，高腰线剪裁，以柔滑的蚕丝制成，它十分的少女化，除非你配上粗跟耐磨的鞋子。这款服装教会了成年女性如何穿出少女的味道。

Chloé叠跟高跟鞋

在纺锤型的细高跟鞋风靡多年后，菲罗抓住一个机会异军突起，以鞋跟较为粗笨的鞋品与其轻快飘逸的罩衫裙交相呼应。堆叠的木制鞋跟和楔形鞋跟出现在凉鞋、系带靴以及及膝的棕色皮靴上，为Chloé的粉丝和世界各地的女性提供她们急需的舒适性和行路稳定性。

Céline皮革T恤

在菲罗来到Céline之前，皮革和T恤通常是相互不沾边的两个

词。但在菲罗为这家法国公司举办的第一次时装秀2010年春季时装秀上，皮革和T恤结合到了一起：方方正正，平滑光洁，以黑色和橄榄绿色先后出现。就耐用性和实用性而言，再没有比种组合这更有说服力了。瓦利斯（Wallis）、玛莎百货（Marks & Spencer）和多萝西·帕金斯（Dorothy Pekins）很快跟进推出自己的廉价款式（Céline的售价达1978英镑）。皮革终于被归入主流。

Céline驼色大衣

没有什么衣服能比驼色大衣让女人的衣柜显得更加底气十足了—— 菲罗很清楚这一点。更重要的是——她比别人先知道这一点。在她的首款Céline系列中，驼色比比皆是，接下来在她的2010年秋季预展目录上，驼色再次出现：一件纵线剪裁的镶羊毛驼色大衣，售价2442英镑。在几周后的2010年秋季时装秀上，驼色大衣已是无处不在。菲罗知道女人想要什么，甚至在她们的想法出现前就已知道，这种能力已经成为她最杰出的资产。

译者/李慧

圣约翰餐厅
圣约翰街26号，伦敦EC1M 4AY
带豆荚豌豆 4英镑
花椰菜和小扁豆 6英镑
腌制青花鱼 7.1英镑
奶酪片 9英镑
牛肉三明治 6.5英镑
鲜柠檬水X3 5.1英镑
瓶装苏打水 3英镑
蔬菜沙拉X2 9英镑
总计（包括服务费）49.7英镑

塔玛拉·梅隆

她是Jimmy Choo的创始人兼CEO，同时也是狗仔队的目标，他们不止一次曝光过她的裸照。但她并没因此离职，因为她是塔玛拉·梅隆。

范妮莎·弗瑞德曼

2011年02月25日



与现年43岁的Jimmy Choo创始人兼CEO塔玛拉·梅隆共进午餐前，四季酒店（Four Seasons）的餐厅领班把我们领错了包间，或者准确地说，把我领到了其它包间。其中有两个包间：一个叫Grill Room ，另一个叫Pool Room，前一个包间面积小、木质装修，靠近酒吧；后者面积大得多，位于酒店后面，围着一口汩汩的大喷泉而建。时尚圈的人一般喜欢Grill Room包间；而银行家与大公司老总则比较青睐Pool Room包间。比方说，梅隆的叔叔（她前夫的叔叔，梅隆家族的族长）杰伊·梅隆（Jay Mellon）喜欢Pool Room包间（他俩只要一起吃饭，杰伊就准会带她上这儿来），这就是为何餐厅领班自认为我们约好会面的地点是在Pool Room包间的原因所在。

但是，任何读过小报与broadsheet（一种大幅尺寸版面的报刊）

的人都知道：说到塔玛拉·梅隆时，啥事都不能仅凭想当然。所以我在Pool Room包间里喝着圣培露矿泉水（Pellegrino）坐了足足有5分钟后，才有一位满面羞愧的服务员找到我，把我带到Grill Room包间，一路上还不停地向我道歉。

找到梅隆时，她正躺在沿墙的长条形软座上，小鸟依人地偎依在银行家奈特·罗斯柴尔德（Nat Rothschild）的怀里，身穿豹纹紧身丝裙，脚穿周仰杰黑色短靴，这双靴子相当眼熟，记得自己曾在YouTube网络视频中见过它们，当时放在她位于第五大道（Fifth Avenue）宽敞公寓房里可以进出换装的衣柜中，衣柜里还有她那几百双各种款式的周仰杰履鞋。（她从华纳CEO小埃德加·布朗夫曼（Edgar Bronfman Jr）手中以2000万美元购得该套公寓房，在Real Estalker的博客中对此有详细介绍）。

换句话说，看着她在纽约住宅区的高档餐馆与国际级大腕共进餐，你可能觉得她的模样活象个花瓶妻子——实际上，如今她既非人妻（2003年她沸沸扬扬地与马修·梅隆（Mathew Mellon）离婚，还有闹得不可开交的法律官司，她指控马修雇用黑客侵入其电脑，但如今两人又成了朋友），也非任何人的玩偶。相反，如今倒是她正忙于不断“网罗”自己的玩偶。

去年刚入秋时，因对英国时尚业作出的杰出贡献，她在伦敦被女王授予官佐勋章（OBE）。如今Jimmy Choo在全球32个国家开了115家门店，总估值接近5亿英镑。再后来，就在我俩会面前一周，她同配饰界的大姐大安雅·希德玛芝（Anya Hindmarch）、杰西博的安东尼·班福德爵士（Sir Anthony Bamford）等许多名人一起，被大卫·卡梅伦首相（David Cameron）任命为新的全球贸易特使。

与罗斯柴尔德（他另有自己宴请的客人）告别，我俩到自己的桌子坐定后，她承认说，“这事我没想到。”但又不算太惊讶，她继续说，因为和希德玛芝以及安东尼爵士不一样的是，她并没有深度介入保守党的政治圈（虽然她2006年就结识了乔治·奥斯本（George

Osborne），当时他俩一起出席了面向英国企业的一个会议）而是因为，“哎，你知道我当时的情况嘛。”

我说，该不会是指这件事吧——在Google上搜索“塔玛拉·梅隆”时，首先映入眼帘的是刊登在去年早先出版的Interview杂志上她的一张侧影照，旁边就是由泰利·理查森（Terry Richardson）为她专门拍的一张裸照，照片中的梅隆躺在沙发上，头往后仰着，嘴里抽着烟，手里抱着一只猫遮住了她的私处？

“没错！”她笑着说，把点菜的事忘得一干二净。“我不相信《每日邮报》（Daily Mail）会利用这事（我担任贸易特使）作为重印那张照片的‘契机’——尤其是由于该照片的版权还在泰利手中，况且（我觉得）他永远都不会出售它，所以我认为不会有啥问题。但《每日邮报》未经许可直接就把照片登出来了！现在泰利已经要求他们撤下照片，如今照片已经从Interview的网页上删掉了，但还有人在互相传。”

于是我就问她：你当时真没想过照片会流传出去吗？狗仔队（paparazzi）偷拍到了她在度假时上身一丝不挂地与前男友克利斯汀·史莱特（Christian Slater）在一起晒太阳浴的照片，她默许众多报纸予以刊登，难道这样的梅隆真那么幼稚吗？

“总有那么一小撮别有用心的Interview杂志读者，”她耸耸肩说。“这完全是个特例，我真的不知道这一切。”她明显看出我不信她的解释，但睁大蓝色的双眼，翻转着看着自己，并坚持说她确实没那么玩世不恭。我这才有点相信她说的话。

再说，卡梅伦首相与他的手下也似乎并不在意——至少他们迄今为止还没找她谈及此事——整件事一经媒体刊载后，周仰杰公司现在的控股股东TowerBrook私募投资公司也未发表任何意见。“很显然，整件事算是风平浪静地过去了，”她笑着说，似乎连她自己都觉得不太相信。毕竟正常情况下，如果一家全球性公司的“C级别雇员”（指企业最高管理层，译者注）的裸照遭曝光，随之而来的强烈抗议不仅

会涉及其行为得体与否的问题，而且可能因此作出靠不住的判断，并随后要求其离职。不管怎么说，我是会这么想的。不过，与餐厅领班一样，我判断错误。（我没想到的还有，）这时梅隆突然大声叫道：”我们还没点菜呢！”

我们坐到这张桌子已经20分钟了，服务员也一直在不远的地方等着。我想她也许压根就不饿。“我想要金枪鱼生牛肉片（tuna carpaccio）以及多佛鳎鱼（Dover Sole），”她说，这是道垂涎已久的主菜（但与预想地一样，她没要酒，只要了健怡可乐（Diet Coke）；毕竟这是在纽约，她保持清醒状态已经“大约15年”了）。我自己点了金枪鱼，还要了份汤，就为陪着她。梅隆骨质身材，但也饭局不断：就在我们会面后的第二天，那天适逢感恩节，她约好与退休的时装大师华伦天奴·格拉瓦尼（Valentino Garavani）共进午餐，晚上又约定与前夫一家人共进感恩节晚餐。

她已经成功被梅隆家族接纳；这就是她缘何于2008年从伦敦移居纽约的其中一个原因：如此一来，她8岁的女儿阿拉明塔（Araminta）能进一步培养与她父亲及整个家族的感情。虽然梅隆与她父亲汤米·叶尔戴（Tommy Yeardye）感情很好，她父亲是维达·沙宣（Vidal Sassoon）的合伙创始人，是她最早的赞助人，给了她15万美元帮她创建了周仰杰公司，但她说她母亲安（Ann）是个“与社会格格不入的人”，自从她父亲于2004年去世后，她就再也没和母亲及两个弟弟说过话。

此外，生活在纽约还能让梅隆设法摆脱狗仔队的纠缠，况且美国还是周仰杰公司最大的市场。

“我从一开始就明白我们的产品得要进入美国市场，因为这里有充足的购买力，” 她说，这时她要的金枪鱼端上来了。“不把美国算在内，你就不能算是全球性公司，再说我本人一直想要实现全球化经营。正常情况下，英国品牌得需20年时间才能飘洋过海打开美国市场，但我们在美国经营不到3年就开了三家门店，我们能做到这一

点，原因就在于我们为参加奥斯卡颁奖晚会的女星们定制系列鞋履产品。”如今通过这每年一次约定俗成的赞助，梅隆成功地于奥斯卡颁奖晚会前一周在半岛酒店（Peninsula Hotel）开设专卖店，提供手工染色鞋履去搭配明星们的礼服，Jimmy Choo是第一家成功利用奥斯卡红地毯宣传魔力的品牌。

“但我们做到这一点，完全是因为那时父亲出资帮了我。你能想象得到游说银行家时的情形：我要用你的出资，免费给那些女明星提供鞋履，行吗？他们肯定会这样告诉我，‘你脑子有病，’然后就一口拒绝。但父亲与维达·沙宣一起合伙干时，有一次在日本，他让沙宣当众为他理发，沙宣理解了我父亲的苦心，于是同意向我出资。”

梅隆说，父亲教会了她“要相信直觉。我认为那是最大的力量源泉。教育程度太高的人往往不愿意冒险。”梅隆没有上过大学，所以不存在想不到这一说。她详细解释道：“投资者会事后统计你的销量，再制订出未来增长的计划，但他们选不中哪些产品能赚钱。我却能做到，而且我的工作就是让他们明白。”

她用自己的亲身经历来佐证。2001年，她做出全盘买下Jimmy Choo的决定后，当时圈内一位大名鼎鼎的制鞋商（他认为应该为少数精英女性设计新款女鞋）与梅隆的理念（她的想法是在痴迷时尚的潮人引领下占领全球市场）相左，于是梅隆与她父亲开始寻求圈外的投资。他们出售了51% 的股权给私募资本公司Phoenix Equity Partners，对方持股到2004年后，把股权卖给了狮王资本（Lion Capital），狮王持股了三年后，又把股权卖给了TowerBrook（梅隆持有Jimmy Choo公司17%股份）。这使得Jimmy Choo并不仅仅在英国、而是成为全球时尚界与私募资本合作成功的典范：虽然私募资本与时尚业在2000千禧年前后打得火热，但很少有基金能够做到把时尚界难以预测的周期与自己惯常的持股期（通常3至5年）步调一致。比如说，瑞士鞋业制造商巴利（Bally）于1999年遭收购后，又进行了艰难的品牌重组之路，即便如此，全球私募资本公司TPG一直持有它

的股权长达9年。

“关键是业绩，”梅隆现在说。“你只要挣钱，这些股东就高兴。所以即使私募资本的掌舵者可能不明白你所做的事——再说我所做的事他们就压根不懂——但他们会慢慢信任你。”

然而，她承认（这时她要的多佛鳎鱼端上来了）这一切让人筋疲力尽。“正当你刚刚熟悉这一届董事会，他们却决定要卖掉公司，于是你又得从头开始。”比如说，你得重新向新董事解释诸如“发型与化妆品”如何重要这样的事，她说，“但他们就是云里雾里。”你得耐心向他们一点点解释对创新低估或自以为是所导致的严重后果。

“我当时太年轻，每一次出售股权时，没有真正理解私募资本的本质，”她继续说。“现在回想起来，我真希望自己有家私募公司，（真要是那样的话），只需直接接洽银行，让它们借给我要的钱就行了。”

但如今的现状是：“即便我想买下整个公司，我也无能为力，”虽说她如今身家约1.02亿英镑，而且真得想全买下来。相反，在（通常私募资本持股）三年期快结束时入股的TowerBrook，如今正对Jimmy Choo进行“战略估值”，然后再决定下一步的举措：是把Jimmy Choo卖给另一家私募资本公司，抑或将它上市，还是继续持有。梅隆不愿就公司的未来预设任何图景，虽然她的确说过：自她2008年担任露华浓（Revlon）董事以来，曾亲眼目睹了公司上市所要经历的艰难险阻。不管情况如何，她希望股东们能致力于公司的长远发展战略，她目前正在就此进行运筹帷幄。

“我认为树立一款奢侈品牌需要30年，”她说着，吃了一半的鱼，然后又要了咖啡，“所以说我们的创业只是过了半程，我还任重道远。我认为我们能把Jimmy Choo打造成生活时尚品牌——公司与高端零售连锁品牌H&M的合作就清楚表明了一点：消费者喜欢我们推出的任何产品，包括男装、女装以及珠宝类。这些我全想做。”

她事实上说到做到：旗下某款香水预定明年推出，然后是男鞋，

再之后是童装、手表、珠宝、家居用品等等。也许在打造品牌的下一个阶段，为保险起见，她自己会充当香水的“代言人”，会在广告宣传中亲自披挂上阵（当然是穿衣服的）：头往后仰，香脖露出来。当然这不会是她筹划的唯一一次自我推介。

因为我们走出餐馆时，梅隆提及她想要出书，是她的自传。“关于我的事有这么多的不实之词，我觉得我应该原原本本把它写出来，”她说。于是我问她：是全部吗？毫无保留的事实真相？

“当然是全部啰，”她笑着说。然后又提到她结识的一位导演曾说：若她真想把自己的事情告白于天下，他倒有兴趣把它拍成电影。

我问她：谁呀？

也许你猜测会是盖·里奇（Guy Ritchie）或者马修·沃恩（Matthew Vaughn）。告诉你吧：这人是皮特·摩根（Peter Morgan），他是高品味的漫谈类电影《福斯特对话尼克松》（Frost/Nixon）及《女王》（The Queen）的编剧。

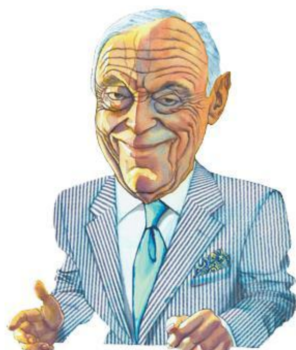
四季酒店
曼哈顿东52街99号
三杯苏打水/纯净水：13.5美元
蔬菜色拉（Crudités）：10美元
2份金枪鱼生牛肉片：50美元
清炖肉汤（Consommé）：16美元
多佛鳎鱼：65美元
咖啡：6美元
热牛奶咖啡：6美元
总计（包括税及小费）：181.29美元

伦纳德·劳德

伦纳德·劳德："有时我与现任CEO争论时，他会以尽可能委婉的口气提醒我，'伦纳德，您已不再是CEO。'

范妮莎·弗瑞德曼

2011年03月22日



就在我与化妆品界的教父及慈善家伦纳德·劳德（Leonard Lauder）相约共进午餐前的几周，他曾给我发过这样一封电子邮件："问题是：在何处见面？若是谈论权力话题，采访地点就在四季酒店（the Four Seasons）；若是谈论媒体话题，采访地点就在迈克尔餐馆（Michael's）；若是探讨艺术界话题，地点就选在惠特尼美国艺术博物馆（Whitney Museum of American Art）。"我回复：您定。于是他选中了四季酒店。然而就在我们午餐会前一天，他的秘书打电话给我，"您能跟劳德先生说几句话吗？"她问。电话中他一上来就说："我们约好今天一起共进午餐。"我说，没错，是在四季餐厅，我正与你秘书敲定此事呢。

"稍等一下！"他说。"听我说咱这次午餐会去哪儿。我昨天去了四季酒店，那个地方死气沉沉！我们应该找个热闹点的地方。咱们去迈克尔餐馆吧，那儿动感十足。"就依你，我说，并提前几分钟赶到了

迈克尔餐馆，原因是作采访时，我喜欢先行赶到会谈地。但没想到劳德先生已经捷足先登了，他坐在靠凸窗的那张主桌旁，沐浴在阳光里，身穿蓝色泡泡沙西服，扎着领带，还配着涡纹花呢装饰方巾（pocket square），他坐那儿能纵览整个餐厅。“我先到了！”他高兴地激将我。“我可不想让马克·雅可布（Marc Jacobs）那样的事发生在我身上。”

“马克·雅可布那样的事”是指我曾邀这位LV设计师参加与《金融时报》共进午餐访谈会，当时采访首先从他迟到说起。换言之，甚至就在我们坐定开吃之前，劳德就以实际行动表明：首先，他很在意我心情快乐与否，即便他是采访对象；其次，他能在短时间内在任何地方订上自己中意的餐桌；再有就是这个地方他已事先踩过点了。

这表明了他一贯的策略：“我会竭尽全力于我有利的方向做事，我知道你知道我会以身作则，你也心知肚明，但今天咱俩不谈这问题，因为咱俩都要聪明许多”，这一点让人印象深刻。他设法同时做到奉承与操控——仔细一想，觉得这很准确地指出了化妆品界高管成功所需的能力素质（或者就此而言，所有高管皆是如此）。例外情况是：77岁的劳德已不是化妆品界的高管了。

“我已经退休了！”他笑着说，挥手示意提面包篮的服务员走开，于是当服务员走到我跟前时，劳德说，“不，不！她也啥都不需要。”

事实上，我说我需要。

“真的吗？”他看上去有点吃惊，然后开始自责起来：“你很苗条，所以我自以为你不需要。”他要了份不加橄榄的尼斯沙拉（Salade Niçoise），又要了一个空盘子，还要了点调味品，然后凑近我跟前说：“每天早晨，我喝一杯无脂酸奶，若桃子上市时，就吃一个切成片的桃子，还有薄薄一块全麦面包。早餐就只吃这些东西，我可不想长胖，还想保持好体型。”他用手指了指自己的胃，停了一会儿接着说：“你觉得我是A型血的人吗？”

实际上，要我说：若是伦纳德·劳德退休，那我就该是核物理学家

了。

“哎，现在我是公司的名誉主席，”劳德说。“公司薪酬委员会的负责人迪克·帕森斯（Dick Parsons，时代华纳（Time Warner）前CEO）对我说，‘您不能再领正常的薪酬了，我们该怎么办？’所以我们对此进行了讨论，他对我说，‘按天给您津贴如何？’我说，‘行啊’。然后他又说，‘但我们得上有封顶。’我说，‘可以’，我上了6个月班，这就是我今年按日领津贴的最高上限，所以嘛现在我属于免费上班，”他笑着说。

“当然，我是公司最大股东，因此嘛，我也算为自己打工。但是我经常说我上班就得有报酬。为什么我老提这样一件不可思议的事呢？”但当我正要说时，他已经接着往下说了：“因为这是我从商以来最快意的时刻。如今的公司是跨种族、多品牌、跨空间、跨国经营！现在真的是其乐无穷！”

劳德肯定清楚。1958年他从母亲艾丝黛（Estée）手中接过公司（创办于1946年）起，一直在从事化妆品行业，虽说自他出生后，他一直非正式地涉足此行业（除了两年在海军服役外）。他亲眼看到公司年销售额从1958年的80万美元飚升至如今的50亿美元，从只在一国发展到如今在全球140个国家开设门店，旗下品牌从一个发展为29个，并成功使公司上市，还把它发展成为全球化妆品五大巨头之一（位列联合利华（Unilever）与宝洁公司（Procter & Gamble）这样的大众市场公司之后）。他已将公司交由儿子威廉（William）掌舵，威廉如今是公司的董事长。巧的是，威廉也在迈克尔餐厅，他走过来向父亲打招呼，并与之商讨送自己女儿到宾夕法尼亚大学（University of Pennsylvania）的事。

经营化妆品让劳德成了富翁——去年的《福布斯》富豪榜上，伦纳德·劳德位列第212名，公布的净资产达42亿美元。他在纽约第五大道（Fifth Avenue）有一套专门收集艺术品的复式公寓，在弗罗里达、瑞士以及纽约州北部均有豪宅。他与他弟弟罗纳德（Ronald）共

同出资在母校宾夕法尼亚大学商学院创建了劳德学院（Lauder Institute），宾州大学快成劳德家族成员共同的母校了（威廉曾就读于此，罗纳德的女儿、现雅诗兰黛副总裁兼创意总监艾琳（Aerin）也曾就读于此）。劳德与妻子伊芙琳还在纽约纪念斯隆－凯特琳癌症中心帮助设立了伊芙琳·劳德乳腺癌研究中心（Evelyn H Lauder Breast Center at Memorial Sloan-Kettering Cancer Center）。2008年，他与罗纳德一起创建了老龄化研究所（Institute for the Study of Aging），帮助研制治疗阿尔茨海默氏症（Alzheimer's disease，即老年性痴呆）的临床新药。

由于没有正式头衔，当我问他该如何定位自己目前在公司的角色时，他告诉我，“道德核心人物。”鉴于目前世人对大公司的普遍评价（越来越把它们看作是一群唯利是图的强盗资本家），我觉得这算是个蛮有趣的称呼。

“我不觉得公司执行家长制有啥不妥，”劳德说。“我们公司的家长制氛围很浓。我们有非常不错的健康计划——我们对员工体贴入微。”我们点的沙拉端上来后，劳德开始把他点的帕尔马干酪（Paternalistic Parmesan）夹到所要的空盘子中，我就问他说这话什么意思。

“我们有位高级销售代表患了癌症，她的医生告诉她将不久于人世。她给我打电话，哭得很伤心，我马上叫我认识的一位医生给她看病，并让秘书用专车接她去看医生，如今她活得好好的，”他说，正色看着我。“只有手下员工想让你成功，你方能成功，”他说。

劳德描述自己目前另一个角色是“首席教官”（ chief teaching officer），他清楚地意识到要把自己一生积累的真知灼见向员工传授。他如今仍在公司做的一件事就是举办各种各样的员工培训班。比方说，他举办的一个培训班，通过研究卡卡圈坊（Krispy Kreme）、星巴克（Starbucks）以及家得宝（Home Depot）等经典案例来探讨“怎么与其它公司处好关系，怎样会交恶”，劳德说，他在培训班上

做的第一件事就是从纸袋里取出香奈儿五号香水（Chanel No 5）、倩碧 （Clinique）、乐之饼干、纳贝斯科（nabisco）与可乐，然后问培训员工这些产品共性的东西是什么。他问我，停了一会儿就说，“告诉你吧，它们不胡捣鼓自己的标识和色码。”

在课上，他总结了十条承诺以及诸多禁忌。他喜欢做标牌。其中一个写道，“就直截了当拒绝。”这指的是零售合伙人可能想让推销雅诗兰黛的销售员做劳德不允许做的事。劳德反复灌输他的员工：对奢侈品牌来说，最最重要的是控制式分销。“上周五，我召集倩碧高级销售总管开了个会，我谈了很多关于能力的问题，”他说。“能力就是俘获消费群的拥有者：品牌或零售商。如果员工担心会得罪重要的合伙人，我就举起另一标牌：‘一切归咎于伦纳德’。”

劳德是个演技高手——他所说的话中，就象杂耍老手一样显得游刃有余，这让我想起了鲍伯·霍普（Bob Hope）以及其他表演高手，多年来他们已经习惯了观众欣赏他们露一手，似乎他们一直在台上表演似的——但这个角色他已习以为常。早期了解他的人老说他“腼腆”。谈及他年轻时的样子，他说：“过了50年，我才意识到自己年轻时是多么帅。”

他凑到我跟前说：“你知道吗？我当海军时，腰围是34英寸，现在也就是35、36英寸的样子。”他说当兵的经历让他脱胎换骨：“让我明白该如何当好头。”

从海军退役后，劳德立下了宏愿：要把他母亲创办的公司发展成为化妆品界的通用公司（General Motors）。“刚开始，在美国本土市场销售化妆品不费吹灰之力，我们把产品卖给有抱负的女性。上世纪60年代，美国郊区每天都有新商场开张，它们就是我们的客户。但我萌生了另一个想法：我要进军国际市场。”

他选中了英国，大家都说他疯了——都说“英国人没钱，不会花这么高价格买化妆品的”，但1953年，他曾在伦敦呆过，看到“丝毫没有复兴的迹象，一切死气沉沉，”1957年他随美国海军再次来伦敦

时，“我看到了天翻地覆的变化，所以我知道劝我的那些人都错了。我心里想，‘脑子里有好点子时，千万不要因为别人的劝而打退堂鼓’。”

1989年，他以同样的锐意进取精神进军前苏联市场——“有人对我说，‘你怎么能把化妆品卖给共党呢？’再往后到了1993年，我进军中国市场。公司上市是1995年，动因主要是考虑到家族因素”——他说有些家族成员需要更多流动性资金——但他话语之间，略带一丝遗憾。他的个人生活如今很安逸，但公司生意却越来越难做。

“我做的最痛苦决定就是放弃权力，”他说。“我花了很长时间才适应。2000年，我从CEO位子上退下来，请弗雷德·连翰墨（Fred Langhammer）执掌公司（目前的CEO是傅懿德（Fabrizio Freda））。有时我俩商讨（或争论）时，他会以尽可能委婉的口气提醒我，‘伦纳德，您已不再是CEO。’在此情况下，我知道自己是对的，对方是错的，但我还得按对方的意思办。这样的问题以前也发生在我母亲身上，她为了让别人（也让我）照她的意思办，也颇费心思，但有时你得接受这样的现状：对方也许与你行事方式大不一样，但那并不意味着对方做得糟糕。”

说到这儿，他又点了冰牛奶咖啡（cappuccino），我则点了薄荷茶。“我每天喝三杯咖啡，因为我的老年痴呆症基金会主席曾看到一份芬兰人的研究报告，说成年人每天喝三到四杯咖啡会有助于防止得老年痴呆症，”劳德说。“我们是否再来点饼干？”他问我，随后要了些。但端上来后，他却压根没吃。

“这就是我思考的公司未来发展方向，”他转而说。“美国国内的力量对比已经从大企业转至消费者手中。名人的时代已渐行渐远，对富人以及名人的敬畏感也正在消失。社会上层出不穷的是精明的购物者，以及足不出户的观念，界定得很宽泛。”他又要了一杯咖啡。“我的观念要比其他人超前10至20年。但我现在对此只得保持缄默。”

他叹了口气。不管他做什么，不管他多么苦口婆心地说教，也不

管他对自己的饮食如何挑剔，他也“不能保证30年后，公司还会是现在的样子。30年后，我能保证的是公司会不同于现在。”

这时，他突然叫道还有其它约会，他得马上走。我准备买单。他吃惊地看着我。“今天可吃了好多喔！”他说——虽然我早就给他同行的手下人打过招呼今天由我买单。我知道这是玩笑话，这一点他也心知肚明，所以即便他起身准备离开，我还在等他给我使眼色。

范妮莎·弗瑞德曼是《金融时报》时装编辑

迈克尔餐厅
纽约市西55大街24号
科布沙拉（Cobb salad）：36美元
尼斯沙拉：36美元
两份饼干：3美元
薄荷茶：6.5美元
2份冰牛奶咖啡：19美元
瓶装Panna矿泉水：9美元
总计（包括小费）：144.22美元

多尔切、加巴纳

这两位设计师事业上合伙30年了，亲密生活了23年。提到发展，多尔切说：我们不需要钱，目前不想上市。未来两年，他俩会在中国开设30家门店。

范妮莎·弗瑞德曼

2012年04月17日



每年春季时装秀，即1月份举行的男装秀与3月份在米兰举行的女装系列秀期间，多梅尼科·多尔切（Domenico Dolce）与斯特凡诺·加巴纳（Stefano Gabbana）就不再外出吃午饭。

这个做法可不是由于意大利当前经济紧缩计划的现状（或许你有疑问的话）——多尔切与加巴纳事实上在米兰有自己的餐馆，名字就叫“Gold”。但在异常忙碌的时装季中，两位珠联璧合的设计师把西西里寡妇的丧服变成了风靡一时的高端时装并硬是说服斯嘉丽·约翰森（Scarlett Johansson）及凯莉·米洛（Kylie Minogue）等名人穿着用紧身衣与黑色饰带打造的所谓潮服。他们9点钟从街对面某大楼里各自的公寓房（多尔切住六层，加巴纳则住七层）上班后，就很少再走出办公室。

换言之，你若想采访他们，径直去找他们就是了，并不如想象中那样麻烦。当我邀他们共进午餐时，加巴纳解释道，“办公室就好比

是我们的牢笼，但却是不错的牢笼。”“是绝好的牢笼，”加巴纳补充说。他说得并不拐弯抹角。

来到总服务台（极其规范，高桌子后面坐着一位女士）后，我很快被人引到更为私密的接待区域。这儿的搭配让人大跌眼镜：深色勃艮第天鹅绒靠背长椅、豹纹式的墙以及各种风格的大幅画作。其中一幅油画画的是他们两位与三只拉布拉多犬（深褐色、金黄色以及黑色），还有意大利流行艺术画家朱佩塞·维尼齐来诺（Giuseppe Veneziano）的画作：古典风格的大幅圣母像，头形则是麦当娜（Madonna Ciccone），还有在脚边嬉戏的两个男童天使（是多尔切与加巴纳的头形）。说实话，看后让人觉得有点茫然不知所措。然而，即便丹特·费雷蒂（Dante Ferretti）多努力，也无法制作出比这更出色的电影场景。多尔切与加巴纳他们这么设计，他俩也是这么生活的。

“范妮莎！”加巴纳走进来，站在我左边，棕褐色的脸上带着笑容，身穿巧妙撕扯风格的杜嘉班纳（Dolce & Gabbana）蓝色牛仔裤，系在细条纹马甲上的表链上的各种怪异钥匙当啷直响。“范妮莎！”多尔切紧随其后走进来：他的身材更短、头发谢顶，黑框眼镜搁在头顶，身穿灰色毛衣与牛仔裤。

多尔切（53岁）与加巴纳（49岁）初识于1980年，当时他俩均为米兰某时装工作室的员工，并于1982年创建杜嘉班纳公司。创业伊始，他们的理想就是把世人对意大利甜蜜生活（Dolce Vita）的浪漫怀旧情调——索菲亚·罗兰（Sophia Loren）、意大利面食以及西西里岛——融入设计中，并以满腔热情（而无讥讽之意）把它诠释成现代审美风格的服饰（2009年的一则广告片拍的是麦当娜在厨房里烹制意大利面条）。服装制作可能复杂多变，但其魅力直截了当。与其它意大利品牌一样，这些服装至少从表面上看直涉性爱风格。但正如过去古姿是开了享乐主义性爱风格之先河，范思哲引领了大胆性爱之风格，而杜嘉班纳则是围绕欢快性爱之主题：“哇塞，看看我的乳沟，

简直难以置信”之类的性爱风格。

这两位设计师在事业上搭档已经有30年了，保持私密关系长达23年，但2005年两人关系破裂。他们知道世人挖空心思想搞明白两人之间的关系，有人说其中一位是男装裁剪师，另一位则是女装裁剪师；有人说一位是构思者，另一位是经销商。多尔切说：“本人每周有三个早上去练普拉提（Pilates），前不久我在普拉提更衣室时，一位教练走进来（这的确让人不爽，因为我更衣时不愿与教练交谈），他问我，‘你们俩到底是怎么合作的：你是裁剪师，而对方要重要得多？抑或（这我知道）你是贝尔泰利（Patrizio Bertelli），而对方是缪西娅·普拉达（Miuccia Prada）？

“贝尔泰利与普拉达？哈哈！”加巴纳轻蔑地说道。教练说的是另一家意大利知名奢侈品公司普拉达有关设计与经营的分工，妻子缪西娅·普拉达是设计师，而其丈夫、公司主席特里齐奥·贝尔泰利则负责具体经营。

相反，正如多尔切所解释的：“我俩是你中有我、我中有你。”当然，他俩在一起生活到了如此地步，成了一对不分彼此的搭档，可以和劳莱与哈代（Laurel and Hardy）、霍普与克劳斯比（Hope and Crosby）以及《天生冤家》中的奥斯卡与菲力克斯（Oscar and Felix from The Odd Couple）相媲美；多尔切更喜欢安静、更务实；而加巴纳则很健谈。加巴纳说多尔切是“西西里人——来到北方后看到了‘新事物’，总是向前看”；而他自己则是米兰人，“所以嘛，本人钟情传统的东西，很难舍弃过去。”加巴纳说话时不仅是手动，而且胳膊动，甚至不时地肩膀儿一块动。多尔切若是要用啥小道具来阐述或者强调自己的话，那就是他的眼镜了。

看着他们一唱一和，活像看一场演出，但自己再抱怨似乎显得不礼貌。对于熟悉他们所设计的服饰的人来说，看到这场景后，感觉似曾相识。虽说他们设计的系列服装都是可捋式紧身衣与水晶饰件，但杜嘉班纳的业务实际上靠的是成衣、白衬衣以及女衫裤套装。虽说利

润可观，但材质看上去并不特别。所以，与其说是时装秀，不如说是这两个男人的秀。

我们漫步走向餐厅（位于宽敞的大厅对面，一头挂着一盏巨大的威尼斯树形灯）时，还继续着先前的话题。我提及自己刚从巴黎时装秀过来，对它感到很失望。

“如今大家都认为时尚就是手提包，”多尔切哀伤地说道。

“但光改手提包的款式是无法改变整个时尚风格的，”加巴纳说。“只有改变服饰的风格，方能改变整个时尚的风格。”

多尔切说：“在历史上，古埃及的克娄巴特拉女王（Cleopatra）改了手提包的款式了吗？”

加巴纳说：“应该是服饰要与时俱进。过上10年，谁还会记得手提包的风格？只会记得服装的风格。”

多尔切说：“整个时装体系扼杀了时装本身。”

我们步入另一个房间时，健谈的加巴纳停了一会儿，房间里同样挂着巨型树形灯（只是这盏镀了金），墙上贴着同样狂野风格的虎纹壁纸。加巴纳的狗也该吃午饭了。他闪进另一个房间，回来时拿了三只狗碗（放在墙角）。加巴纳喜欢拉布拉多狗。自从意大利时尚主编与博客大名人安娜·戴洛·罗素（Anna Dello Russo）把一只拉布拉多犬作为圣诞礼物送给他后，他养了这些狗已有17年了。“它们是最棒的狗，”他说。“对人极其友善。”

这时，一位服务员过来递给加巴纳一张纸，他看了一下后，神情夸张地递给我。“这是你的菜单，”他说道。不巧的是，菜单是用意大利文写的，本人只能胡乱猜，所以他详细给我解释：“我正戒酒，所以我吃啥，你也只能吃啥。有次我在纽约时，麦当娜给了我这个戒酒疗法，如今我每年戒酒两次，每次十天，只吃蔬菜与蛋白质。”

“我没有戒酒，”多尔切说。“我喜欢做饭，我会烧西西里菜：上周末，我为15位客人做了一顿肉酱面与烧烤。我做饭洗碗一肩挑，做好后，整个厨房干干净净。”

穿白色外套的服务员给我们端上来一大碗汤，是加了海带与小麦片（bulgar）的胡萝卜汤。由于本人是客人，所以服务员先给我端。我提到了此事，因为担心事后会成为是非之事。“我们理应如此，”多尔切说。

“嘿嘿，”加巴纳笑道。

“想吃奶酪吗？”多尔切问道，把放在银碗里切好的奶制品递给我。加巴纳则看了他一眼。

这是他俩在现在的公司总部吃的最后几餐了，他们马上就要搬到紧临Metropol老剧院的新大楼里，他们几年前买下了这幢传统风格、四周全是玻璃幕墙的大楼，并把它改造得适于举办时装展。全部装修历时三年，只是在意大利金融危机爆发伊始停了一阵子工。他俩说总体上同意马里奥·蒙蒂（Mario Monti）政府目前为解决本国财政困难所采取的措施，尽管他俩目前正就逃税指控接受法庭审讯（“我们清楚自己没做啥不当之事，”加巴纳说。“但这种事就是耗时”），并受到了一项新生效法律的影响，即任何公司不可接受超过1000欧元的现金。“结果我们在销售上损失惨重，”加巴纳说。“顾客到店里来购物，想用现金支付，我们告诉对方，‘不行，只能用信用卡，’结果对方没购物就走了。”

“然而，制订这项法律是对的，”多尔切说。“想想所有的美甲师，他们收受现金，并不付相应的税。你看，有一位美甲师我行我素，没啥关系，但所有的人都这么做……”

“这是创业以来我们行事方式改变最大的一次，”加巴纳说。“我们也懂得啥事都得适时。”

“以前，我们做啥事都追求立竿见影：希望快快快，”多尔切附和道，并又喝了一些汤。“我们过去像部机器，唉，如今我们还像机器，但现在我这部机器有耐心等待。”

多尔切自己设计了这幢新大楼（建筑是他的老本行），但加巴纳还没有进去看过。“他不让我进去瞧，”他说，并朝多尔切摆摆手。届

时他们会和现在一样，共用一间办公室。

“大约三、四年前，我就想，‘整天见到你，我都审美疲劳了！’”加巴纳说。“我指的就是类似这样的对话：他说，‘本人喜欢黄色。’但我却喜欢蓝色。然后他又说，‘这件衬衣让我腻烦，’当然紧接着我得说，‘是我错了吗？’然后他又说——”

“不，这不是你的错，”多尔切笑着说。

“所以我说过希望自己的办公室与他分开，但最终的结果还是俩人共用一间大办公室。”

这时服务员端来了清蒸鱼、海带、甘蓝与茴香。我吃了一点——通常情况下我午饭只吃一道菜，但本人学会了若是在别人家做客，就得客随主便，况且这儿是意大利，吃可是马虎不得的大事——但当服务员转到他们跟前时，他们却摆摆手表示不需要。

“我汤喝多了，”多尔切说。

“我也是，”加巴纳说。“汤喝得我撑肚子。”我看了看自己盘子里的菜，自我感觉有点傻傻的。就我还在吃个不停，这在时尚界显得相当怪异。然而，这意味着他俩可以继续对答，同时无需担心吃的东西从嘴巴里掉出来，或许是他们别有用心。不管属于哪一种情况，他们始终很主动地掌控着整个场面。

“最糟糕的时候就是我俩关系破裂、却还在一起工作那阵子，”加巴纳说。“我们考虑过散伙，但做不到。事实情况是一切完全照旧。但是,No Sex.”

“对，No Sex。”多尔切附和道。

“没有他我无法工作，”加巴纳说。“也许将来有朝一日会有多尔切服装系列与加巴纳服装系列——”

“不可能，永远不可能，”多尔切说。“这就是我的宿命。”

“永远不要说不可能，”加巴纳责备道。

谈及首次公开招股发行之事时，俩人也是这么说的。时装界惯常的思维是：为了具备全球竞争力，意大利家族经营企业不是转投大集

团怀抱（宝格丽（Bulgari）刚被路易维登集团（LVMH）并购）、公开上市（如菲拉格慕（Ferragamo））、就是引入私人股权投资（如蒙口（Moncler））。外界都觉得杜嘉班纳（2011年的年收入为11亿欧元）无论采取何种方式，都是抢手的香饽饽。“当被问及是否打算上市时，我们就想，‘为啥要上市呢？’”加巴纳说。“差不多有六个月，各大银行不厌其烦争相找我们谈。”

“但我们不需要钱，”多尔切说。“将来我们若想扩张，可能会改变主意，但目前我们不想上市。我们的确需要稍微扩张，我们有很多计划。”

虽说他们在去年九月停止销售了更容易买到的杜嘉班纳新款服装系列，但告诉我此举并非出于经济原因，而是为了防止与自己的主打系列造成混乱。除了在圣保罗与纽约开设门店外，未来两年，他们打算在中国开设30家门店。他们还把自己打造成了小型出版公司，与Rizzoli以及Taschen等出版公司联袂出版咖啡茶几上摆设用的图书。他们的梦想是成为“香奈儿那样的庞大集团，但也许我们等不到实现这个梦想的那一天了，”加巴纳说。

“届时卡尔·拉格菲尔德（Karl Lagerfeld）加盟进来，给我们设计服装！”多尔切说。

服务员又来了，这次端来（带玻璃穹顶盖子）的盘子里堆着满满的西西里小甜点。“哇！”多尔西喃喃道。“我爱吃蛋糕。”

“甜食好比毒品，我若是咬上一口，就想把它全吃完，”加巴纳说。“我一次能吃完一整块意大利水果蛋糕。”

然而，他俩谁也没动甜点。喝完咖啡后，他俩登着弯曲的宽楼梯径直去自己的工作室了，我则有专人送到户外，外面阳光明媚。我心里还在念叨玻璃穹顶盖下的那些甜点。然而事实情况却是：无论多尔切与加巴纳如何装苦相以及唉声叹气，表明自己多么喜欢吃甜点，无论他俩声称自己如何嘴馋，却还是完全能自控。毕竟，谁都不会吃掉自己的道具，对吧？

范妮莎·弗瑞德曼是英国《金融时报》时尚版主编

杜嘉班纳公司总部

米兰市Via San Damiano7号，邮编：20122

胡萝卜与小麦片汤

清蒸比目鱼、炒茴香

甘蓝与海带

西西里糕点及混合浆果

瓶装水

咖啡

均为免费

设计师卡罗琳娜

她说自己是委内瑞拉人，却自视为美国设计师。她专为显贵设计服装，包括卡罗琳·肯尼迪、小布什夫人劳拉等，公司年销售额达十几亿美元。

范妮莎·弗瑞德曼

2013年12月24日



每年八月，纽约就成了一座空城，城里的上流人士不是赶赴汉普顿斯（Hamptons）的私人海滩、就是到康涅狄格州（Connecticut）起伏无垠的原野度假。可谓只见其名在门上，难见其人在家中——当然时尚界人士除外，因为每年9月6日开幕的纽约时装周（New York Fashion Week）就在眼前了。

“哦，我每年8月回纽约，”设计师卡罗琳娜·海莱拉（Carolina Herrera）笑着说。她旗下公司年销售额已达十几亿美元，她专为那些东奔西走的达官贵人设计服装，其中就包括新任驻日大使卡罗琳·肯尼迪（Caroline Kennedy）。肯尼迪又是玛莎文雅岛（Martha's Vineyard）的夏日度假常客。“这就是干这一行的代价，但我真的喜

欢这行，想去哪里就去哪里，没有条条框框的限制。”

我俩在圣安布鲁斯餐厅（Sant Ambroeus）见面时，当然并无条条框框的限制。圣安布鲁斯是家意式餐馆，位于纽约曼哈顿西村（West Village）的名流居住区。此处绿树成荫，遍布红砖砌就的褐沙石豪华房屋以及盛开着白花的梨树。事实上，如今这儿几乎空无一人，以至于我不禁纳闷为何选在这里见面。整天与名流打交道的设计师卡罗琳娜·海莱拉，自己的办公室位于纽约时装区的黄金地段，却舍近求远到市中心来赴约，这葫芦里究竟卖的什么药？难道是想增加影响力？知名设计师似乎总想增加影响力。或是实地打探开设新店的理想地段？抑或她与葛丽泰·嘉宝（Greta Garbo）一样，喜欢清静独处？（安迪·沃霍尔（Andy Warhol）1979年曾完全参照庇隆夫人（Evita）的模样，给海莱拉创作了一幅丝网印刷作品，自此以后，她尽人皆知。）

“我女儿帕特里夏（Patricia）就住在附近，”当我问海莱拉为何选此处见面时，她这样说。“我俩常来这儿，我希望你也能喜欢，我觉得这儿有家的温馨感。”

海莱拉夫人创建自己的时尚帝国，凭借的就是这样的理念：希望与人分享其光鲜亮丽的生活方式——生活阔绰、富有教养、国际视野、谨慎持重，而她就是这一切的化身。卡罗琳娜·海莱拉更为人所知的称谓是海莱拉夫人，这既是出于对其实际年龄的尊重（她已73岁），也是因为她身上特有的那种老派优雅举止的需要。

她赴约时，上身穿着抽象风格的米色及黑色大丽花图样点缀的绿色短上衣（选自自己设计的秋冬季服装系列），再配以得体的围巾、黑色短裙以及双耳大珠母坠挂件，显得再合适不过了；金色短发往后梳理，显得气度不凡。事实上，她的时尚形象总是那么完美无缺（这就是为何她多次荣获国际最佳着装奖（International Best Dressed List）的原因）。1980年成功荣登名人堂，并于2011年被《名利场》杂志（Vanity Fair）评为有史以来最会着装的女性。她本人又是自己

时装的最佳模特，明快风格的白色衬衣配塔夫绸料蓬蓬裙已成时尚经典，让好几代人对定制衬裙连衣裙以及套裙念念不忘，让心仪者欲罢不能。这种始终如一精心打造出的形象光彩照人，在我这时尚主编面前，都显得咄咄逼人，其他女性的强烈共鸣也就不难理解了，她们大多都说“我希望装扮成她的模样。”她则因此而挣得盆满钵满。

. . .

实际上，她本人并不愿意这样形容自己。海莱拉喜欢这样答复我这样的询问者：“我只是制作服装，感兴趣的只是美的东西以及让女性更靓丽。” 这样的回答似乎显得滴水不漏，尤其是通过说自己“只是制作服装”。 出生于加拉加斯的海莱拉也已成为一系列现代时尚元素的象征。她不仅展示了女性创业能力（她创业时已41岁，在谢里尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）看来，海莱拉在服装界出类拔萃之前，在这一行早已“成绩斐然”），展现了拉美新兴时尚市场与日俱增的影响力，而且标志着专为名流设计服装的社交型设计师的崛起。但冷静斟酌后，发现她的这个回答也是个性十足。换个说法也能说明她的性格：尽管她曾多次获邀担任电视真人秀节目《天桥骄子》（Project Runway）的评委，但一直拒绝参加。

“那些改编自真实故事的电视节目，”她说，并朝为我倒苏打水的服务员微微摇摇头，然后又低声说道，“给我倒静水”——“诸如《暴徒狂妻》（Mob wives），内容全是讲自己：谁希望这么个活法？瞧瞧大家一天到晚关注金·卡戴珊（Kim Kardashian）以及其体重这类花边新闻。我敢肯定这是她有意为之，希望自己有朝一日成被健康减肥咨询机构慧俪轻体（Weight Watchers）相中。”她翻了翻白眼，然后问道：“您说啥话题最无聊？”还没等我开口，她就脱口而出，“我对你说：那就是聊自己！”

采访的开场白就如此调侃自己，似乎有些犯忌。但海莱拉受过良好教育，因为她这样回答道，“人的一生就是成家立业、生儿育女，接受良好教育以及谨言慎行”。抑或她后来的说法，“我被认为是品牌

代言人，但我觉得自己是凡人一个。”点完菜（她要了意大利面，本人则点了三文鱼塔塔、朝鲜蓟沙拉）后，我决定转向政治话题——今年四月以微弱优势当选委内瑞拉总统的马杜罗（Nicolas Maduro），我觉得这个话题似乎不偏不倚，于是问她投票了没有？

“我当然投票了，”海莱拉说。“我每次都参加。但我就在纽约投票。我投票支持恩里克·卡普里莱斯（Henrique Capriles）。委内瑞拉需要变革。若一切顺利，我会说选谁都没问题，但如今经济出现了大问题，反对党候选人卡普里莱斯年轻有为、理念又新，不选他选谁？”她经常回加拉加斯，最近一次回国是11月参加自己孙子的婚礼。但她也说：“我设法不谈论政治，因为我女儿和外孙女目前仍生活在委内瑞拉。委内瑞拉是个美丽的国家，但时刻有危险，我不希望出啥不测。”这让我引出的政治话题“半路夭折”。

生活在加拉加斯的是她的大女儿梅塞德斯（Mercedes）。海莱拉和她现任丈夫、《名利场》杂志专稿编辑雷纳尔多·海莱拉（Reinaldo Herrera）育有两女，帕特里夏和小卡罗琳娜。另外两个女儿——梅塞德斯与安娜·路易莎（Ana Louisa）是自己与首任丈夫、地主吉列尔莫（Guillermo Behrens-Tello）所生（他俩结婚时，海莱拉年仅18岁，她24岁离异）。小卡罗琳娜目前供职于海莱拉名下的香水公司，而帕特里夏则专司成衣业。“女承母业益处多多，”海莱拉说。“有啥问题，她们随时就会告诉我，”勿庸置疑，她的两个女儿对品牌推广居功至伟，使她设计出的服装更符合年轻人的审美情趣。

孩提时代，海莱拉全家就常去欧美游历。她有贵族血统，父亲是空军军官，曾一度担任过加拉加斯地区的总督。她与雷纳尔多的交际圈遍布全球。 有一天，她与闺蜜、时任美国《Vogue》杂志主编的戴安娜·弗里兰（Diana Vreeland）交谈时，提到自己正考虑创建纺织品牌。弗里兰却说“这个想法毫无新意，要是我的话，就进军时装界。”海莱拉对此仍记忆犹新。当时，她的全部服装专业知识仅限于自己离异后，在加拉加斯的璞琪（Emilio Pucci）专卖店打工六个

月。但闺蜜的忠言深深地打动了她，不久之后，她在某鸡尾酒会上遇见拉美最大的杂志出版公司老板德阿马斯（Armando de Armas），对方愿意出资充当其合伙人。

1981年，她在纽约成立了同名时装公司，从此以后公司总部始终留驻纽约。海莱拉说她自认为仍是委内瑞拉人，但却自视是美国设计师。“纽约是世界之都，”她说。“若在这里能创业成功，在天下就畅通无阻了。”

我对她说，哎，这不就是辛纳屈（Frank Sinatra）的歌词吗？此时我们点的菜端了上来。但纽约实际上并非举足轻重的时尚重镇。我问她：难道您没有想过若在欧洲创业，不是更声名显赫吗？“我不知道为何有这种说法，”海莱拉回答道，“这种说法荒谬至极，我的意思是，所有欧洲设计师都希望开拓美国市场。所以为何要舍近求远呢？我实在无法接受这种想法。”她的首次个人时装秀就在纽约的大都会俱乐部（Metropolitan Club）举办。

“我觉得当时的想法是推出一个系列后，一切顺其自然就行了，”她说，并用手指着自己的意大利面。“然后消费者购买，我们再接再厉。”她们于1986年推出了低价CH系列香水；1987年，西班牙香水及时装家族企业蓓格（Puig）推出了她设计的香水。1995年，蓓格出资购入德阿马斯名下拥有的公司股权，成为海莱拉公司合伙人。“我们有共同的价值观，”她说。如今全球共有95家卡罗琳娜·海莱拉全资门店以及400个时装销售点。她专为杰奎琳·奥纳西斯（Jacqueline Onassis）以及小布什夫人劳拉（Laura Bush）设计服装，也为影片暮光之城四：破晓（上）（Breaking Dawn – Part 1, Twilight）设计了婚纱。

随着巴西与墨西哥成为日趋重要的奢侈品销售市场以及自己在西班牙语世界声名日隆，海莱拉对公司的飞速发展前景充满了信心。去年，她在保加利亚、印尼、巴拿马、巴拉圭以及乌兹别克等10个国家新开设了门店。今年五月，她作为特邀明星嘉宾参加了新加坡时装周

（Singapore Fashion Week），以庆祝自己在该国开设的首家门店。

尽管她是时装界首波交际型设计师的一分子——她们的培训与资质主要在于穿个性时装的能力以及对市场了如指掌（诸如此类的设计师还有德里贝斯（Jacqueline de Ribes）和玛丽·麦克法顿（Mary McFadden））——但她是事业至今仍蓬勃发展的硕果仅存者，目前仍没退休打算。

“我不会把海莱拉门店彻底改头换面，从而让自己品牌的拥趸者一头雾水。”她说。“我秉承迷人魅力以及始终如一的理念。”尽管如此，她也理解进军时装界随之而来的种种质疑，而这往往会付出相应代价。她说当初刚推出自己的品牌时，她对设计师朋友候司顿（Halston，已故）和盘托出自己的计划时，对方说，“您难道疯了吗？”她对那些进军时装界、却闹得满城风雨的非科班设计师（托里·伯奇（Tory Burch）、贝嫂维多利亚（Victoria Beckham）以及奥尔森姐妹（the Olsen twins））感同身受，她清楚这些人所面临的种种艰难险阻。

. . .

“问题是如今人人都成了设计师，”她说。“成功的歌星与网球明星都摇身变成了设计师！人人都对时装说得头头是道，都能品头论足一番。甚至我的司机对此都略知一二。但真要获得成功，必须要有独到眼光，这至关重要——比院校的科班教育要重要得多。设计师对比例、纹理以及色彩要有独到眼光。这就是为何有人对维多利亚说三道四、说肯定另有高人为她的设计捉刀之类的话时，我就气不打一处来。不亲历为之，就不能妄下定论。维多利亚有她自己的眼光，她言之有据，源于自己的亲身经历。尽管她不可能操刀所有时装草图、亲自裁剪所有面料，但从确定每个时装季的主题到如何诠释，她都深度参与其中。然而，她从不伪称一切都是自己亲历亲为。”

没错，她告诫年轻一代的同行：“不要包办一切，打点生意要另

请高人。”我问她是否读过谢里尔·桑德伯格的著作。她说自己没读过，但她说对此很感兴趣。我问她是否觉得女性能拥有一切时，她答复说“可以——但不能同时拥有。”

尽管如此，我说她同时把家庭和事业兼顾得井井有条。海莱拉则说，自己创业伊始，女儿上的是全日制学校，而当时时装界本身发展还很缓慢，也容易操控。“如今还能两头兼顾吗？”我问道。“我真不知道，也许做不到。”她说丈夫全力支持自己，但并非像新派男人那样。当问她丈夫是否帮忙做家务时，她不禁笑了。

“哦，他不做，”她说，但随后补充说自己也不愿意他这样：“我觉得女人做家务其乐无穷，女人天生就喜欢操持家务。”海莱拉老公的最大贡献并非在精神上大力支持她，而是“把女儿带走、他们仨一起度春假，可以让我全身心工作！”她说。纽约的春假往往与秋冬季时装周在时间上重合。

我问她做好这一切的诀窍是什么，她回答道：“出色的员工。”与其说她感兴趣的是当一位女权运动代言人，倒不如说她更是愿意为自己母国委内瑞拉大声疾呼的政治活跃分子。但这并非说她不看重自己时尚代言人的角色。这时附近一位用餐者走过来问：“不好意思，您是设计师吗？”海莱拉握着对方的手笑着说“是”。

“这种情况常发生吗?”她的粉丝离开后，服务员过来清理餐桌，我问她。海莱拉承认这是常有的事。“我心情愉悦，”她说。“为啥不呢？这表明我们做得好。”我俩都有意回避甜食，转而点了咖啡，咖啡端上来时，店方免费赠送了一小盘甜点。

也许她喜欢自己的拥趸，但很不喜欢时装秀后台那一套做法——记者搭讪时，要求他们就设计精髓发表高论；而他们献飞吻时，各大时尚杂志主编则恭维他们是“天才设计师”。“‘您的设计灵感源自哪里？’是普天下最糟糕透顶的问题，”海莱拉说。“那些恭维者，雷纳尔多常对我这样说：‘他们还能说啥——我很不喜欢你的设计？’他们不得不恭维一番。但那意味着你不要相信这一套。”

该买单了，但服务员笑着说，“今天算免单。”很显然，他颇为自豪——餐厅对知名时尚设计师很大方。但他们显然不知道我们《金融时报》采访付餐费的规矩，我对此作了解释。服务员显得有些不知所措。一名叫托德的经理走了过来，他与海莱拉握手，海莱拉则向他介绍了我。托德说传讯部已说过这顿饭算餐厅请。我则回复说：谢谢美意，但本人必须买单。

“她必须买单！她是报界从业人员，”海莱拉以责备的口气说道。托德最终只得同意，随后离开了我们。海莱拉笑着说：“问题在于：店方想免单！而通常买单时，食客一下子都去卫生间了。”她主要是想开个玩笑。但我俩都心知肚明：不管你有多谨言慎行，终有百密一疏的时候。

范妮莎·弗瑞德曼是《金融时报》时尚主编

圣安布鲁斯餐厅
纽约西四大街259号
苏打水：7.50美元
静水：7.50美元
朝鲜蓟沙拉：19美元
三文鱼塔塔：19美元
Fusillone all’Arrabbiata：19美元
两份玛奇雅朵咖啡：4.5美元
卡布奇诺热牛奶咖啡：5美元
总计（包括小费）：104.73美元

名媛凯莱

90岁高龄的凯莱·范德比尔特是美国铁路大王的后代，她是艺术家、演员、时装设计师，个人经历跌宕起伏，90岁的她，每天在工作室创作绘画。

范妮莎·弗瑞德曼

2014年08月08日



今年90岁高龄的凯莱·范德比尔特（Gloria Vanderbilt）这一生可谓跌宕起伏、绚丽多彩，在很多行当都是响当当的人物。她是艺术家、演员、家族继承人、模特、社交名媛以及时尚设计师，共结过四次婚——先后嫁给电影经纪人兼制片人帕特·迪西科（Pat DiCicco）、交响乐指挥大师史托考夫斯基（Leopold Stokowski）、电影名导西德尼·吕美特（Sidney Lumet）以及著名作家怀亚特·库珀（Wyatt Cooper），也曾与马龙·白兰度（Marlon Brando）、弗兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）、霍华德·休斯（Howard Hughes）以及罗尔德·达尔（Roald Dahl）等名人传出过绯闻。

似乎为了与名声形成鲜明反差，她每天的午餐千篇一律：只吃涂抹花生酱的果冻三明治，时不时会吃个苹果。然而为了我这次采访，她同意打破生活常规，绕过街道拐角，从自己的工作室来到Ze Café餐厅。但算是某种补偿，她首先要我先莅临其工作室，工作室为曼哈顿中城（Midtown Manhattan）最东头某地下公寓的一间白色小房间，就在她居住的公寓楼下。

我俩如此“交易”还算公道，她的公寓房是个套间，已有90年房

龄，她生活的细枝末节，历历在目，房间里东西塞得满满当当。

凯莱出生于1924年2月，是美国铁路大王继承人雷根纳德·范德比尔特（Reginald Claypoole Vanderbilt）与第二任妻子歌莉亚·摩根的唯一孩子。1925年，父亲雷根纳德因酗酒撒手人寰，经过激烈的法律诉讼，年轻的寡母并未夺得女儿的监护权，小凯莱改由姑姑、纽约惠特尼艺术博物馆（Whitney art museum）的创始人格特鲁德·惠特尼（Gertrude Vanderbilt Whitney）监管。

在随后的岁月中，凯莱成为诸多形象的化身，而每个人的诠释各不相同：在我看来，她永远是上世纪70年代那个首创高档牛仔布料制作紧身牛仔裤（带着独特签名与白天鹅标识）的设计师；而在作家杜鲁门·卡波特（Truman Capote）看来，她是名符其实的“天鹅”，凯莱早年作为交际名媛时，曾与卡波特相识。她的各种形象版本均在自己寓所内有所体现（均有实物存证）。

“噢，很高兴见到您，”她对我说，古铜色的头发梳理得温婉优雅，经过化妆品打理的肌肤没丁点皱纹，招牌式的爽朗笑容又让肌肤紧绷感十足，正是这爽朗笑容，让她一次次克服人生不幸，不断实现灿烂辉煌。1978年，她的“至爱”、第四任丈夫、著名作家怀亚特·库柏不幸死于手术台，时年50岁；10年后，她与库柏的大儿子卡特自杀身亡，时年只有23岁。然而，她的灿烂笑容流露出这样的信念：只要永往直前，明天会更美好。

. . .

今天的凯莱下穿黑色宽松裤子，上穿拉链式羊绒运动衫，没看见佩戴啥首饰。椅子上搭着一件蓝色工作服，这是她工作时的行头（她一直在准备自己的纽约个展，许多展墙需要策划）。她不再创作拼贴画，1969年，正是在纽约哈默画廊（Hammer Gallery）举办自己的拼贴画展后，才使其一举成名。脱口秀主持人约翰尼·卡森（Johnny Carson）对此爱不释手，于是把这些拼贴画在自己主持的“今夜秀”节目中（The Tonight Show）展示出来，此举开启了凯莱纺织料设计师

的时尚生涯。

她也不再制作“魔盒”（dream boxes），这种Plexiglas树脂料盒子摆满了洋娃娃拼组件以及其它自然艺术品。在拼贴画创作之后，她又转向了“魔盒”制作。“我喜欢不断尝试新事物，”她这样说道，给人的感觉象是某种掩饰。1952年，她开始举办自己的艺术展，迄今已举办了好几十场（她的画作总共卖得4.5万美元）。最近她的兴趣又转向了蜡笔画创作，工作室（曾是第四任丈夫库柏的办公室）里满是创作用的画布，此外还有洋娃娃，书籍以及她父亲的半身塑像（“母亲说是她亲手制作了雕塑，但我依然存疑。”）

凯莱边向四周比划边说道：“这些就是我2013年以来的作品。”画架上正在创作一幅两个躯体融为一体的巨型画；小幅的素描画则堆了足足三英尺高，其中一幅画上还写着这样的话，“我把便条放进罐子，而后扔进大海，这就是我找寻真爱的方式”；墙上则挂着一幅卷发女士的全身肖像画，旁边的题款是“坐在海边的JCO”。JCO就是美国女作家乔伊斯·卡洛尔·欧茨（Joyce Carol Oates），她恰好又是凯莱的闺蜜与创作模特。

“欧茨的美丽让我神昏颠倒。她身材瘦削、秀发惊艳、双眼迷人，犹如天使下凡。她的肖像画我画了好几百幅，但依然未画出其神韵，”她对我说。

她的另一创作模特是法国著名演员与卡巴莱歌舞表演艺术家奥莱利娅·提瑞（Aurélia Thierrée），提瑞是“奥娜·卓别林（Oona Chaplin）的亲孙女”。奥娜·卓别林与凯莱年轻时都是社交名媛，关系密切。（与凯莱交谈，有点感觉象是与真实版的变色龙（Zelig）交流：每次一谈及某位名人，哇塞，她总是滔滔不绝。）我问她画画时是否遭遇过所谓的创作瓶颈。“没有，”她耸耸肩回答道。“我一创作，就不会停下来。我一次不会画很多幅画，每次只创作一幅，但是我画的速度很快。”

多数画一般花2-3天就能完成。她实在难以为继的那一次（尽管

这种情况不多见）是画小儿子安德森的肖像画，安德森是CNN新闻主持人。那幅画她已创作了很长时间：画的只是儿子的素描画，并用红笔列出了1993年以来他到过的所有热点地区——柬埔寨、卢旺达等等。“看来我得重头开始了，”她说。

“我好多年前画过一幅安德森的肖像画，当时他还是纽约道尔顿私立学校（Dalton）的学生，”她说，“我让他把画带到学校去给同学看，结果他说自己颜面尽失。但如今我觉得他会很喜欢这幅画。”

凯莱把我领进客卫，在每块瓷砖上，分别画着她的设计图样、闺蜜名字以及对自己有特殊意义的日期。紧接着又给我看了在另一个房间自己设计与安装的壁炉。壁炉呈拱形状，加入亮银粉后把它刷成了绿松色，其艺术水准有点不敢恭维，但又萌态十足。“一有时间的话，我就会每半年把它重拾掇一番，”她对我说。

我问她：您是否总想艺术创作？“没错，从我孩提时代就有此梦想，但小时候没法与人探讨艺术，上了普罗维登斯（Providence）的惠勒私立走读学校（Wheeler school）后，我才梦想成真，因为我在那儿碰见了一位出色的艺术老师。”

我问她为此是否担心过被人瞧不起，或是忧虑自身的名人身份会让自己作品黯然失色。

“实话对你说，我还真去纽约艺术学生联盟学校（Art Students League）学习过，”凯莱说，“但我认为从雷内·布歇（René Bouché）与马赛尔·韦尔特斯（Marcel Vertès）等大艺术家的造型艺术中受益匪浅，而且幸运的是我四任丈夫都非常支持我的事业——托考夫斯基支持我画画，吕美特支持我的演职生涯，库柏则全天候地支持我。孩子，你会问我思念库柏吗？我无时不刻都在想，‘亲爱的，你为何撒手人寰？否则你就能亲眼目睹这一切，我也可以一一呈现给你看。’

“但安德森眼光异常独到，他只要在，就是我作品的第一位观众。他本可以成为出色的艺术家，但他选择了不同的人生道路。”

此时建议一起步行至Ze Café餐厅吃午饭，似乎是最合适的时机

了。凯莱挽着我的胳膊，我俩慢慢沿着街道拐角走到Ze Café餐厅，餐厅里基本没啥客人。服务员拿来菜单后，凯莱说：“你想点些啥，直接告诉我。我每次点菜，到头来往往都是主随客便，因为这样看起来更为得体。”

我俩点了苏打水以及当天店家特别推荐的汤——滴着香醋的萝卜汤。“我不喜欢太过骨感，”她对我说。“我努力想多吃点。”她晚餐通常吃意大利天使面——“再加些甘蓝、一听青豌豆、碎培根肉与胡萝卜丝、红辣椒以及橄榄油，”对于甜食，她可能会选“清凉维普（Cool Whip，是人造生奶油）。它是冒牌货，糟糕透顶，但它难以复制。”

她这辈子只有两个时间段没搞艺术创作：上世纪50年代（共当了七年演员，在莫尔纳尔（Ferenc Molnár）执导的《天鹅》（The Swan）以及威廉·萨洛扬的《鼎盛年华》（William Saroyan’s The Time of Your Life）等作品中饰演角色）以及做时装的时候。她说：“我当演员原因很复杂，并非勉为其难，但我的愿望一直是画画。做演员是截然不同的生活，需要依赖许多人的支持，而且不管自己演得多棒，感觉永无止境，所以我真得不适合做演员。”

我对她说：您似乎是社交名媛“下海”做设计师的第一人——是卡罗琳娜·海莱拉（Carolina Herrera）、托里·伯奇（Tory Burch）以及维多利亚·贝克汉姆（Victoria Beckham）等人的领路人。“本人从不自视为时装设计师，”她说。但也说自己从不怀疑识别好时装的能力。“这完全关乎个人品味，有如何实现最佳搭配的第六感。我觉得这与教育程度毫无关系。”此外，她由于一直是《Vogue》的常客，所以感觉自己就属于时尚圈。

不管怎么说，她入设计行纯属偶然。在自己的拼贴画基础上，凯莱制作了织物面料（这就发生在她的作品亮相《今日秀》节目后），进而把它们做成围巾及其它饰物。后来，梅真尼公司（Murjani）萌生了想法。梅真尼是位于纽约第七大道的一家制造企业，掌舵者是营销天才沃伦·赫希（Warren Hirsch）。“梅真尼公司的仓库里放了很多

牛仔布料，”凯莱说，“所以对方说：‘为啥不把自己名字印到牛仔裤上？’正是这让本人大赚了一把。”她的同名牛仔裤于1977年12月面世，共售出了好几百万条。凯莱靠在电视上打广告以及个人公开露面销售自己的牛仔裤。1980年是销售的巅峰时期，自己一下子就挣了1000万美元。“靠自己能力挣的钱才是唯一实实在在的钱，”她这样说道。

但没过多久，凯莱就发觉一直被自己的心理医生克里斯·佐伊斯（Christ Zois）与律师兼朋友托马斯·安德鲁（Thomas Andrews，自己的全权委托人）蒙骗。这两人一直在中饱私囊销售款，而且把她的商标名悄悄卖给佛罗里达的一家公司，并发现自己欠下了好几百万美元退缴税（back tax）。她只得卖掉在英国南安普敦以及纽约的房产去还债，尽管她为此起诉了那两个巨骗，并且于1993年获判150万美元的赔偿，但此时安德鲁已经去世，多数赔偿都无法追回。

“信任他们真是大错特错，”她说。“虽说糟糕程度还比不上自己17岁草率嫁人（那么年轻嫁人真不应该），但还是危害巨大。另外，如果连自己的心理医生都不能相信，那还能信任谁？”于是，她不再像牛仔裤签名那样署名自己的画，也算是吃一堑，长一智。她不再草草在画作上签上自己的大名，而是在字母V上另外添加了非常形象化的字母G——但这看起来仍然是标识。

凯莱弃做时尚设计师后，就一直致力于艺术创作及出书。她迄今已写了九本书（还不包括她的艺术与设计专著）。她的著作包括了前二次婚史（分别是1987年出版的《黑骑士》（Black Knight）与《白骑士》（White Knight））、儿子卡特的往事回忆录（出版于1997年的《一位母亲的故事》（Mother’s Story））以及自己85岁时创作的情欲小说《欲罢不能》（Obsession, 2009）。尽管多数作品为自传体，但她说自己的本意绝非“澄清事实真相”。

点的汤端上来后，她继续说道：“我觉得自己对‘丧失’这个话题非常感兴趣，并且想努力表达出来。我觉得父母双亡者会感觉人生有所

缺失，但他们又说不清、道不明，因为自己从未真正拥有过。”

库柏葬于纽约斯塔腾岛（Staten Island）的摩拉维亚公墓（Moravian cemetery），这儿也是范德比尔德的先祖、铁路大王范德比尔特的气派陵墓所在地。“库柏希望自己安息于此，因为我和孩子们可以常去祭奠他。”她说。卡特的墓就紧挨着父亲库柏。凯莱最近刚与安德森一起去祭扫了墓园，而当时美国家庭电影频道（HBO）正在拍摄一部反映整个范德比尔特家族的纪录片。我问她生活再次被起底，自己是否感觉造化弄人？

“没有！”她回答道。“我觉得此生已完全无憾。我从不拜读关于自己的材料。孩提时代频频亮相是段痛苦经历。我明白人生若要成就一番事业，自己头脑就得保持清醒状态，方法之一就是不去拜读别人评论自己的材料。但这可能也是我唯一关注的东西。”

凯莱的作品往往用叙事性很强的标题：如“世界一片漆黑，人类将居于何处?”（Where Will We Live When the World Goes Dark）与“左撇子都是梦想家”（The Left Hand is the Dreamer，她最近在古董拍卖网站1stdibs上举办的纽约个展也是如此命名）。她醉心于在画作与时装印花的方寸之地中表达丰富内涵。

“我有一天与作家乔伊斯·欧茨共进午餐时，给对方讲述自己写过的一部名为《梦想成真》（It Came True）的‘短篇小说’，”她说。所谓‘短篇小说’，就是用尽可能少的字讲述一个简短故事。

“当讲到‘男主人公说，宝贝，你会无比幸福’时，乔伊斯对我说，‘何不取《真能梦想成真？》的标题？’

是啊，为啥不这样取呢？我一边付账，一边问她。

“唉，那样可能会让整个故事更为妙趣横生，”凯莱坦承道。“但这样一来就太过愤世嫉俗了。你知道，本人并非愤世嫉俗之辈。”

于是我追问：那您属于哪种类型？“忠诚可靠！”她大声说道，显得兴高采烈，所以很容易让人觉得她一直在等待这种自吹自擂的机会。

我俩起身走回她的工作室，她则拐着我的胳膊肘。我问她：接下来你会做啥？“我会一直干到凌晨三点身心疲惫为止。”她对我说，然后走后楼梯回自己住的公寓，她喜欢在家里看真人秀电视节目《茱迪法官》（Judge Judy）——当事人不在正规法庭、而是在节目中直抒胸中烦恼，她说“节目内容与自己的家庭背景并不相干。”尽管凯莱再三否认自己对别人的感想表现冷漠，但她并非没意识到自己的实际形象。每晚10:30，她会准时入睡。第二天一早，她又会爬起来，开始一天的日常工作。

“这是唯一做好一切事情的方法，”她说，此时我俩已走到她家门口，于是她把手从我的胳膊肘抽出来，并与我握手告别。尽管午餐期间，我俩都感觉像是亲密无间的朋友，但她这个举动明白无误地表明我俩该各奔东西了。

注：进行本次采访时，范妮莎·弗瑞德曼还是《金融时报》时尚主编。

Ze Café餐厅

纽约第52东街398号（398 East 52nd St, New York）

邮编：10022

2份当天店家推荐的萝卜汤：18美元

圣培露（San Pellegrino）苏打水：7美元

总计（包括税费及小费）：33.22美元

美妆博主佐拉

FT首席社评撰稿人福特：以前不管我采访总理、将军还是商界领袖，都会被我13岁的女儿无视，但听说我将和佐拉会面，她立刻陷入欣喜若狂的状态。

乔纳森·福特

2014年09月19日



在我的职业生涯里，我女儿从来没有要求我向任何采访过的人索取签名。不管他们是总理、将军还是商界领袖，全都受到了一视同仁的无视。但当我这个13岁的小孩听到我将和佐拉（Zoella）会面时，她立刻陷入了一种欣喜若狂的状态。“爸爸，你可千万别忘记！”在我将去与这位24岁的时尚和美容博主共进午餐时，女儿坚决地发了这样的短信给我。

在出发之前，她跟我讲了她所知道的一切关于我午餐伙伴的信息。她告诉我采访的技巧，甚至对我可能问的问题提了建议——除了喜欢的音乐和食物。

正因如此，当我到达莫德罗会所（Modelo Lounge），一家有点荒凉的海边咖啡馆时，我觉得我已经做好了准备工作。我知道很多关于佐拉自身的事--她是一位在线大姐、心理咨询阿姨、终极时尚专家以及吸引了数百万狂热、尚未变成愤青的年轻消费者的关键人物。不仅如此，我也对阿尔菲·德耶斯（Alfie Deyes）、PewDiePie、塔尼娅·伯尔（Tanya Burr）和YouTube影客（视频博客）的“英国帮”（Brit

crew）有着相当程度的了解。

如果你没有在某年龄段的小孩子，这些名字对你来说可能毫无意义。但他们是青少年的小屏幕兴奋剂，就像英国广播公司（BBC）电视明星约翰·诺克斯（John Noakes）和汤姆·贝克（Tom Baker）在1970年代对童年时代的我来说一样伟大。

没错，这些视频的内容与“蓝色彼得”（Blue Peter）或“神秘博士”（Doctor Who）完全不同：作品谈不上有什么价值；主要题材是针对电玩、恶作剧和那些令所有青少年着迷的东西。但正是这些视频吸引了广大的观众。成千上万的儿童和年轻人每天聚精会神地观看它们。

从这个群体中脱颖而出最红的明星也许就是佐拉她自己。她的视频主要是坐在床上给出美容建议、做头发或者播放一个她的购物“战利品”--她和她的朋友们炫耀她们刚买到的产品。

还有一个固定的播放时段称为“亲密交谈”（ChummyChatter），包含了佐拉和她的“闺蜜”路易丝交换关于友谊、身材形象、男孩和是否该上大学等关键问题方面的建议。你可以从一些最近播出的标题看到会受到父母们支持的常识。这些问题包括：“你为何这么瘦？”或者“边界与说‘不’”。

很难对行外人讲清楚她对那些年龄从13岁到20岁年轻群体的吸引力。但她的魅力是不可否认的。自从她在2009年推出她的YouTube视频后，佐拉的视频已经成功吸引了530万的订阅者--仅仅在1月就有230万订户--透过一种全民拥护的神奇渗透力。

奖赏也如期而至的到来。去年，她荣登BBC1当代流行音乐电台青少年奖（BBC Radio 1’s Teen Awards）的英国最佳影客（Best British Vlogger）宝座；而她在今年已经获得Nickelodeon的儿童选择奖（Kids’ Choice Award）。线下的职业生涯也正向她招手。她最近与企鹅（Penguin）出版社签约了；她的第一部小说，《网上女孩》（Girl Online），也将在11月出版。

佐拉在现实生活中名叫佐伊·伊丽莎白·萨格（Zoe Elizabeth Sugg）。她是第一个承认她的成名之路是个意外的人。“很神奇，因为我们从没预料到这将会变成我们的工作，”她说，“当我们刚开始探索这些令人兴奋的新事物时，没有人知道这会成为什么样子。”

……

佐拉的外形纤细精致、容貌如洋娃娃般，染色的头发绑成了一个马尾辫。为了让佐拉安心，她的经理玛迪跟着一起来。但玛迪同意躲到一个远处的桌子玩她的笔记本电脑。

我们原来打算在外面吃午饭，但坏天气迫使我们改变计划。佐拉选择了安静的莫德罗会所（有着一股不祥的气氛），里面几乎空无一人。几位貌似商务人士的客人从他们的汉堡或牛排和薯片中抬起头来看。我想知道他们是怎么看待一个外观凌乱的中年男子会见一个穿着优雅灰色衬衫裙、配着一条花格围巾、身材娇小的二十多岁女子这件事。他们认为我是她的教父吗? 或我在面试一位住家阿姨？

佐拉从去年开始就一直住在布赖顿市。她租了一个“绝佳的”面海阁楼公寓，在宜家家具“豪华”的布置下与两位天竺鼠同居。珀西和皮平经常在她的视频里担任重要角色，最近一次演出全是他们的入浴镜头。

她搬到这里的主要原因是因为她男朋友住在这。阿尔菲·德耶斯也有一个名为“毫无意义”（Pointless）的人气影客。他和他的朋友在上面做冒险行为和鬼脸。事实上，布赖顿是个YouTube城市。这也是PewDiePie--一位拍摄自己和朋友们玩电玩，并吸引了大量观众的瑞典潮人和视频日记大师马库斯·巴特勒（Marcus Butler）的家乡。 “我不知道这个地方有什么魔力,”佐拉咯咯地笑着说，“它像是变成了宇宙的中心；我遇到的每个要搬家的人总说：‘是的，我要到布赖顿。’”

她在威尔特郡美丽的拉考克（Lacock）小镇长大。父亲是房地产开发商，母亲是美容师。当她在艺术、摄影和纺织方面以A级成绩毕业于当地公立学校后，她曾考虑过上大学。但她后来拒绝了这个想

法，部分是因为她不确定她想学什么，但主要是因为焦虑感。佐拉从小为极度害羞所困扰，至今仍偶尔会受到恐慌症的折磨。“我不想离开我的家人，离开我任何的慰藉。”

相反地，她在离家不远的室内设计公司找到了一份学徒的工作，并开始了她的博客。将写博客作为一个爱好，她只是想记录她对自己生活中一些异想天开的观察而已。

佐拉说：”我从来没有任何组织，从来没想过它会走到哪一步。实际上它就像是我在互联网上的小空间，只是让我用来写我喜欢、或我想其他人也会喜欢的东西。“

这种配方无疑地奏效了--灵感丰富的她尤其关注购物。读了其他博客描述他们购买服装和化妆的分享，佐拉决定尝试类似的事物。“我开始写跟我妈妈去旧杂货店的事，那里能找到价格低于50便士的小化妆品。”

她很快地移向高档市场，评论她在Top Shop、Superdrug和Primark里看到的好东西。

我们中间停顿了一下，从吧台点了午餐。佐拉毫不掩饰她对垃圾食品的偏爱，所以我在浏览菜单时做了最坏的打算。但莫德罗会所最引以为傲的无麸质美食原来是无害的。佐拉点了一个夹满哈罗米芝士与辣椒沾酱的三明治和冰镇柠檬水，而我则点了鸡肉和啤酒。

当我正大口咀嚼我的鸡肉和佐拉正无精打采地啃着一个显然不怎么样的三明治时，我们回到了故事内容。她愉快的样子、奇特的举止和对青少年偏好敏锐的鉴赏力很快地吸引了读者。没过多久，她日渐增加的关注者开始鼓励她拍摄视频。她鼓起了勇气，主要是她知道会有观众。“因为已经有阅读我博客的人会直接转到视频，我想至少有人会看。”

那时，多亏了经济危机后的不景气，她的室内设计职务被解雇了。但她初生的影客生涯几乎被她焦急的父母耽误了。“我爸爸真的很困惑。他总是叫我走出我的卧室去找一个正式的工作。”

我承认我在这一点是赞同她爸爸的。但事实上，拿着笔记本电脑坐在她的卧室里对佐拉来说才是最好的方式。或许她不是第一个尝试影客的青少年，但她在一个幸运的时刻开始：正当谷歌（Google）在2006年收购YouTube，把猫从滑板上摔下来的有趣视频从线上平台完全改造成更像是一个电视网。

谷歌想鼓励“创造者”生产更专业和更有吸引力的内容。这将使美国互联网巨头能从每年花在电视广告上约2500亿美元的市场分到一杯羹。

谷歌托管和发布创造者们的视频，并共享他们45%广告的收入。尽管谷歌没有具体的透露，投行分析师认为广告销售去年为公司带来了约50亿美元的收入。

关键是要鼓励通过内容去吸引远不可及的消费者，比如那些正值青春时期和二十岁出头、不固守传统电视的群体。（佐拉本身几乎不怎么看电视。她说：“在我这一代，至少我知道的人，看YouTube和电视的比例是70:30。”）如同所述，当前的YouTube用户潮正准备大举登场了。

佐拉将她的重点放在13岁到20岁的市场，也是这场变革的最佳目标群体。尽管她告诉我她的观众年龄层其实更加广泛，让我大吃一惊。“我的观众百分之九是男性，其中我认为大多数是45岁到50岁。”注意到了我的眉毛快速上升，她补充道，“我总告诉自己这只像是我爸在看。”

……

佐拉和其他“英国帮”的成员可能相对是明星新秀，但是他们对自己特许经销权的价值有着高度敏锐性。离她第一次兑现从谷歌收到的60英镑支票以来，只有短短几年。但现在佐拉是YouTube“时尚行动”（Style Haul）广播网的一员。该节目针对“千禧年的女性”（约13岁至30岁之间）推广时尚与美容相关的话题，并为其视频创造者与“名牌和利润丰厚的交易”牵线。

她也在“社会人才”机构管理她日益复杂的事务。Gleam Futures这个组织似乎代表了英国所有的YouTube画面。“就像是帮忙整理，” 她接着补充道，“如果没有他们的帮助，我会筋疲力尽。”

主要的影客成员间关系都很紧密，他们常常互相出现在彼此的频道。这种交叉推广有助于集合观众。佐拉的群组包括她的男朋友、她的弟弟乔（他的博客现在有2百万的订阅者；她坚持说这是在她开始之后才有的）、马库斯·巴特勒，还有路易丝（Louise，又名Sprinkle of Glitter）和塔尼娅·伯尔，一位在她诺威奇家卧室里给与建议的化妆师，她的化妆产品线最近也在佐拉的视频里受到推荐。“我们都想互相帮助，这样我们就可以集合我们所有的频道，”佐拉说，“这才是社交媒体的真谛：共享。”

我告诉佐拉她在广告世界被称为“众包领域（crowd-sourced people）的冠军”。她笑着说：“好酷。我还没有听说过这个。”但她也承认，知名品牌正排队等着兑现她的受欢迎程度。“他们知道YouTube用户总是有方法能连接观众，而即使他们已经有了世界上所有的钱也做不到这点。”一个她影响范围广大的例子是和联合利华（Unilever）的签约，推销他们的护肤品给年轻用户们。

广告商声称愿意每月支付2万英镑在知名的YouTube频道上挂横幅广告； 而在视频里每次提及他们的产品, 可以赚到4000英镑（成本大致与在推特上大喊相同）。佐拉不喜欢提到她赚了多少钱。但基于最成功影客教主的定价来算，现在她单是来自广告的收入就可以达到每年数十万英镑。

当然，这个机会也带来了冲突。我们在处理午餐残渣时讨论到了这些。我斥责佐拉没有吃完她的三明治，而她承诺她会打包回家。（事实上当我们离开时，它仍被抛弃在桌上。）

佐拉对她的追随者像神一样的掌握在本质上是有着一个影客作家和观众之间信任、甚至亲密的关系。我追问她，当她从广告商那儿拿钱并推荐他们的产品时，如何维持这份关系？

她说基本上是一个判断的问题。她在挑选“合作伙伴”时会考虑她所尊敬的公司或认为好用的产品。“不管多大笔的钱都不能吸引我去推销我不相信的东西，”她声明，“我建立了这个信任我意见的社群，它对我的价值远远超过一张大额支票。”

她声称拒绝了90%的交易邀约。有些产品比如酒类，直接被拒绝了。她的焦虑意味着她从未是个嗜酒的人--“我讨厌失去自制力”，因此几年前她放弃了喝酒。而对化妆品和衣服，她经营着一个简单的经验法则。她说:“如果是个我不会穿或不喜欢的东西，我就不会考虑。”她支持的产品都在网址上的描述框里向用户披露。

随着午餐接近尾声，我们谈论到佐拉创造的线下职业机会。

她对她的书感到兴奋。里面涉及到的主题对她来说很重要，例如焦虑、线上人际关系和网络欺凌。谈论她的焦虑实际上对她自己很有帮助。“做在我舒适区之外的事和督促我自己对我有好处。” 佐拉对其它想法和建议保持开放；但是她还挺想拥有自己品牌系列的家庭用品。

最引人注目的是她对自己新得到的名声有着随遇而安的态度。"我从来没有想到这任何的一切会发生;所以我只会随它去，并好好把握它，"她说，"谁知道五年的时间里会发生什么事。”

当我们起身离开时，我想起了我的承诺。佐拉介意传个讯息给她的一位年轻粉丝吗？她同意在我的苹果手机录下一段问候（签名早就落伍了），然后我就心满意足地离开了。

但当我在回家的火车上查看记录时，我发现我在关键的拍摄时刻把拇指盖住了麦克风。微笑的表情、独特的挥手，却听不到佐拉讯息的任何一个词。

本文作者是英国《金融时报》首席社评撰稿人

译者/Cindy Pai

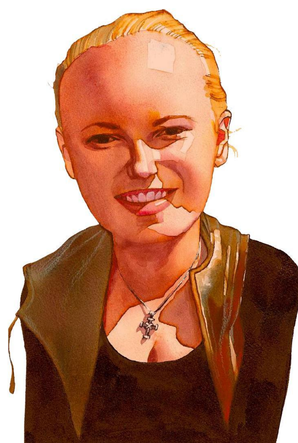
体育

沃兹尼亚奇

沃兹尼亚奇，这位世界女子网坛排名第一的丹麦人住在摩纳哥，主要为不受干扰。她说，摩纳哥是名人隐居地，就像超级赛马的高档马厩。他们是明星，又是囚徒。

威廉·利思

2011年11月11日



我等的采访对象是当今世界女子网坛排名第一的卡洛琳·沃兹尼亚奇（Caroline Wozniacki），也是今年温布尔登公开赛（Wimbledon）赛会一号种子，本人有点担心的是自己可能认不出她来——虽说前天我曾短暂见过她，当时她刚刚夺得e-Boks索尼爱立信公开赛（e-Boks Sony Ericsson Open）桂冠。她身材高挑、一头金发、长相俏丽。然而，在我们约定会面的哥本哈根诺顿咖啡屋（Café Norden in Copenhagen）周围却是美女如云，这叫我如何是好？

现在的时间是上午11点，沃兹尼亚奇原先与我约好于12时在奢华的维克多咖啡屋（Café Victor）一起用午餐，但现在她却早午餐一起吃了。虽说她是当今世界网坛头号选手，但给我的感觉却是：她若走在英国的大街上，几乎不会有人会留意她。虽说如今正是女子组赛

事，诸位在一大堆姑娘中挑出塞尔维亚的扬科维奇（Jelena Jankovic）与俄罗斯的萨芬娜（Dinara Safina）有啥困难吗？在沃兹尼亚奇之前，都曾登上过世界第一的宝座。看到身材高挑的金发姑娘，就能确定是沃兹尼亚奇吗？我觉得肯定行不通。

哈！她来了。实际上，她的气质与众不同。她大步流星地径直朝我起来，来到我面前与我握手。近距离仔细一瞧，她的皮肤洁净无暇、亮白牙齿，下穿牛仔裤、上穿训练服、头戴莱卡（Lycra）伸缩帽。初看外表，她可算是本人见过的身体最棒的运动员。

我问沃兹尼亚奇这么快就升至世界第一是如何做到的，要知道，一年前她还是世界排名第四。她今年只有20岁，虽说获得的总奖金已经接近1000万美元，但还未夺得过大满贯冠军。她2009年曾闯进美网（US Open）决赛，但与冠军失之交臂。在澳网（Australian Open），她给人的印象是在新闻发布会上表现冷淡呆板，还说记者们应该问些有意思的问题。在一次新闻发布会上，她还自己采访起自己来——真是匪夷所思。虽说从头到尾一直面带微笑，但她的自问自答依然乏善可陈。也许她只是一部打网球的机器，在网球场上如鱼得水，但毫无自己的生活。也许她会与前世界第一伊凡诺维奇（Ana Ivanovic）一样昙花一现后就匆匆谢幕，也许她最终会成为真正伟大的网球选手。

沃兹尼亚奇是一个人来赴约的，身旁并没任何随从。她喜欢坐到咖啡屋外面，诺顿咖啡屋适合高消费群体，这在全欧洲比比皆是——咖啡屋店面不起眼，但宾客如云，都坐在屋外吃着稀奇古怪的三明治，喝着盛在高脚杯中的热巧克力。咖啡屋并不奢华，但气氛轻松、让人愉悦。行走在哥本哈根最主要商业步行街Strøget的行人一直盯着沃兹尼亚奇看，互相间还示意：“瞧，这是沃兹尼亚奇！”有些行人向她招手，嘴里还喊道：“祝你在温布尔登有好运！”很显然，她在哥本哈根家喻户晓。

我俩首先聊到了网球，她喜欢谈论网球，也爱聊自己争强好胜。

前天，我观看了她在索尼爱立信公开赛决赛中以6:1与6:4直落两局击败萨法洛娃（Lucie Safarova）夺冠的那场比赛，她赢得并不轻松。32号种子萨法洛娃还破了她的发球局。“萨法洛娃很不好对付，”沃兹尼亚奇说。“一旦给了她找到比赛感觉的机会，她会一发而不可收。”但沃兹尼亚奇并未给对方机会，在观众喊声震天的加油声中，她把球打得满场飞。每次发球前，她总要舞动一天身子，再停下来看一下对方球员，然后在地上把球弹三下。

不知她是否愿意谈些网球之外的东西，她确实谈及了：对我说自己还未吃早餐。她平时吃饭严格按照膳食计划——按时定点吃专门的食物，今天算是个例外。她对吃的东西极为讲究。“我必须吃得多，但必须吃得合适，吃那些补充身体能量的东西。”整个访谈期间，她不止一次提到这。当然，她的身材看上去无可挑剔。

索尼爱立信公开赛赛后，我采访过她的对手萨法洛娃，对方告诉我沃兹尼亚奇最难对付的地方是：无论自己打出多漂亮的球，她总能回过来，并把你磨垮。“您说得没错，”沃兹尼亚奇说。“即便我的对手打出一记非常好的球，我也并不只想把它回过去，我想的是：球回过去后，对方很难再回过来，这样我就能主动控制球的落点。”

沃兹尼亚奇非常争强好胜，老说自己“是个不服输的人”。她说自己比赛时特别亢奋，一心想着打败对手。小时候，她排球、足球、跑步游泳样样玩过。如今她还打拳击，在体育馆里每天要练上好几个小时，进行好几组的肌肉训练。她的父母是波兰人，都是体育明星。爸爸彼得（Piotr）曾效力过丹麦某足球俱乐部，妈妈安娜（Anna）也曾是波兰国家排球队的队员。沃兹尼亚奇出生于丹麦，七岁开始打网球。她说，“与其他网球选手相比，我算是个大器晚成者”。但九岁时就赢了她老爸。几年后，她开始所向披靡。

她说，“有些时候，自己感觉状态特别棒，这时感觉球与球场都变大了，自我感觉就不可能输。但有些时候，自己感觉不是太在状态，但仍会想方设法找到赢的方法，这时就必须找到自己的强项并把

它们发挥出来。”

这时服务员走了过来，沃兹尼亚奇点了一份热巧克力，我则要了一杯双倍浓度的Espresso咖啡。但诺顿咖啡屋有个奇怪的规矩，点菜与付钱都得自己走到吧台去。沃兹尼亚奇想要一大份水果沙拉（里面有柠檬、草莓、蓝莓及菠萝），我则挤过人群绕到咖啡屋一边去排队。我看到她在窗口排了差不多五分钟的队，不时朝她招手，感觉挺别扭的。

在吧台，有一排赏心悦目的啤酒龙头与一台正儿八经的咖啡机。我点了一份夹着厚实火腿及奶酪的单片三明治以及一大盘沙拉。期间，沃兹尼亚奇在用手机发着短信。我于是问她给哪位发？是不是给足球运动员尼古拉·本特纳（Nicklas Bendtner）发？丹麦媒体一起盛传本特纳与沃兹尼亚奇是一对；本周的Seoghør杂志（满是名人的花边新闻）发现这位“金发美眉”与效力于英超阿森纳队（Arsenal）的丹麦前锋在一起度过了一个亲密无间的下午（intim aften），而且还配了二张照片：一张是沃兹尼亚奇身着黑色迷你裙与本特纳热烈相拥，另一张是她在摆弄自己那头金色长发，本特纳则在一旁调皮地看着她，眼神似乎在说“瞧你那头浓发！”此时，我立马想到了一个有趣的问题。

然而，我们先是谈了一会儿饮食——如何为她这台网球机器补充能量。在过去一周的赛事里，她必须保持充沛的精力。“我每天的早餐是燕麦，另外还有葡萄干与香蕉，以补充能量。午餐是意大利全麦鸡肉面，晚餐不是鸡肉与沙拉就是牛排与沙拉。”她说自己最喜欢吃里脊牛排。“我不喜欢吃牛排上的肥肉，”她说。又补充说：“自己特爱吃椰菜。”但从不吃海鲜，还有过两次食物中毒，每次各病了一周时间，如今她可不敢随随便便吃东西。

两餐之间吃的零食是坚果。比赛期间，补充身体能量的整个过程更为复杂。上场比赛前一个半小时，她定会吃点意大利面，时间很难控制，因为她根本不可能知道前一场比赛会持续多长时间，所以她会

时刻关注场上比分，并做出最佳判断。赛后，她会吃一点富含蛋白质的食物，比如说一盘鸡肉，所以她一天要吃五顿饭，另外还有零食。

但今天算是个例外，我们点的饮料端上来了。沃兹尼亚奇的热巧克力黑稠黑稠，此外还有几片饼干与一碗乳酪。她没碰乳酪，巧克力也只喝了几小口，此外还咬了一丁点饼干，然后就把它们放到桌上。

要是由着她的话，她会没完没了地说网球，似乎问她其它的东西都显得不礼貌。我知道自己该问些什么，想问她是否因为网球而牺牲了个人生活，是否与阿加西（Andre Agassi）与麦肯罗（John McEnroe）一样，因登上世界第一后出现了难以承受的心理问题。但过了一会儿，话题又转向了她的训练计划。每天她要在场地上训练三小时的网球——共分为二次训练课，每次历时90分钟。二次训练间隙，每天不是6-8公里的耐力跑，就是在跑步机上训练速度。

在跑步机上训练强度很大，她说。“我是个不轻易服输的人。在体育馆训练强度很大，但就得自己设法挺过去。”她用实心球训练腹肌，还训练背部与腿部力量；在拳击台上聘请了退役拳击手，任由自己用力击打对方的手，然后做些身体伸展训练，接下来是按摩，之后是冲澡，完后是吃高蛋白的食物，最后是吃牛排。“我得吃上几大份，”她对我说。

这时，服务员端来了点的东西，不时有人走过，微笑着对沃兹尼亚奇指指点点，还掏出手机来拍照，对此，沃兹尼亚奇显得特有涵养。然而，她实际上是住在摩纳哥（Monaco），就是为了独处而不受干扰。照她的说法，摩纳哥事实上是那些喜欢隐居的名人与体育明星的聚居地，就好比是超级赛马的高档马厩。他们是明星，但同时又是囚徒。德约科维奇（Novak Djokovic）是她在摩纳哥的邻居，她在那有一套两卧室与两个卫生间的公寓，有时父母也过去与她同住。

她要的水果沙拉放在长盘子上端了上来，量真大，但她吃得很慢。她最后喝了一小口粘稠的热巧克力（现在应该已经放凉了），而我点的双倍浓度Espresso咖啡早已下肚，眼前的厚实三明治里面塞满

多种五颜六色的夹菜，调味汁都已渗出来；也许就不该点三明治，用手都拿不起来，于是就大口地啃着吃，结果吃得到处都是碎屑，甚是狼狈。

沃兹尼亚奇拿着叉子吃蓝果，并说自己并不太爱吃火腿与腊肠。她对所做的一切事情很有节制，对吃的东西十分谨慎。我吃了一大口火腿与抹着融化奶酪的面包，再伴以一大口抹着蛋黄酱的滑爽花瓣，自己不是太会吃这玩意，结果整得满脸都是，嘴角还粘有未曾吃尽的花瓣。

我问她有没有男朋友，她说自己不愿谈论此事。丹麦媒体老说她与好多人拍拖。“在短短五周时间里，它们讹传我有六位男友，第一个拳击手，接下来是位乒乓球手，然后是纳达尔（Rafael Nadal）……说得太多了，连我本人都没能记住。”但她并未提及本特纳。

然而，沃兹尼亚奇是个超级足球迷，她是英超利物浦队（Liverpool）的球迷，但她喜欢巴塞罗那队（Barcelona）的踢球风格；她对利物浦队的球员如数家珍，也与巴塞罗那队很多球员认识。我问她阿森纳队怎么样？“它的踢法很华丽，”她说。现在她总算提到了本特纳。“他人不错，爱开玩笑。”说到这些时，一直咯咯笑着，但不愿再往下展开说。

于是我就问她：成为世界第一是否很难掌控？成为头号种子，是否突然有种高处不胜寒的空虚感？“对我来说，这很容易应对。因为我年轻轻轻就实现了自己的夙愿，知道自己想尽可能长得保持世界第一。我总给自己目标，每次步入赛场，就想赢下比赛。”此时压根就不会感到空虚。

那么，有没有觉得自己作出了巨大牺牲？“没有，”她回答道。“我并不信牺牲，我只相信选择。对我来说，在成为世界排名第一的奋斗道路上，我作了很多抉择，我对自己所作的选择感到很自豪。有时候，自己就不得不在两者之间作出抉择。我小的时候就有这样的问题：是应该与朋友一起去参加派对直至凌晨4点回来，还是按时上床

睡觉，以便第二天早上精神抖擞投入训练？”她说自己的抉择并不总是对。“但多数时候，我作出了正确的决定。”

她说自己在草地上球感很好——球的反弹与之前自己参加过的室内赛场地没啥差别。我问她最怕与谁过招。“我不怕任何对手，”她说。“我打得好，谁都别想赢我，对方如果打败了我，只能说明她那天是超水平发挥。”

沃兹尼亚奇现世界排名第一——但她至今仍未夺得过大满贯。在哥本哈根夺得索尼爱立信公开赛冠军之前的法网公开赛（French Open），她止步于第三轮。对于自己的糟糕表现，她说：“有时需要几场刻骨铭心的失利来唤醒自己。”我们还谈到了费德勒（Roger Federer）与纳达尔，我说自己喜欢费德勒，但看得出她喜欢纳达尔，她是纳达尔的粉丝，喜欢对方的力量与韧性。她说，“费德勒的技术非常全面，但纳达尔韧劲十足。”

我问她是不是台打网球的机器？她说，不希望有任何东西阻碍自己打网球——也许甚至是自己的生活。在接下来的比赛中，我们会看着她走向球场底线，做着发球前的身体舞动，然后再把球在地上拍上三下。她将来会夺得多少项大满贯？“我想先赢得一项，”她说。“然后以此为契机一鼓作气往前走。”

我希望她能梦想成真。

诺顿咖啡屋
哥本哈根Østergade大街61号
热巧克力：45丹麦克朗
双倍浓度Espresso咖啡：30丹麦克朗
水果沙拉：85丹麦克朗
火腿与奶酪三明治：115丹麦克朗
总计（包括小费）：275丹麦克朗（约合32.40英镑）

朱骏

朱骏与众不同的特质是固执：他的语法、他锲而不舍地网罗国际球星以及他手下员工的阿谀奉承，无不如此。

帕提·沃德米尔

2012年07月03日



朱骏（Zhu Jun）如何成功说服国际足坛超级巨星德罗巴（Didier Drogba）加盟中国国内球队申花队（Shanghai Shenhua）？要知道，这支球队多数人闻所未闻，而中国也通常与足球不太沾边。

上个月，德罗巴在欧洲冠军联赛（Champions League）决赛中为东家切尔西队（Chelsea）罚入制胜点球，这是俱乐部有史以来夺得的一座含金量最大的奖杯。这位科特迪瓦球星效力切尔西队的八个赛季里，球队总共夺得10项冠军，他本人也成为英超赛场最让人望而生畏的前锋。

不久前，34岁的德罗巴在拒绝了包括皇家马德里（Real Madrid）在内的多家欧洲顶级球队抛出的绣球后，正式签约加盟上海

申花队。在拥有16支球队的中超联赛（Chinese Super League）中，申花队目前暂列第12位。

德罗巴一再强调：钱不是自己签订两年半合约的唯一原因（尽管1200万欧元的年薪可能与他同意加盟存在一定关系）。那么朱骏成功说服德罗巴的秘诀到底是什么呢？

德罗巴加盟上海申花队的消息正式宣布前几周，我与朱骏约定在上海会面。我的采访对象对足球及外国球星颇为痴迷、总体为人也略显张扬（富有的体育俱乐部老板往往都是如此），应该会不虚此行。采访的结果大大超出本人的期望值——只有午餐时间例外，他坚持要求上午10:30会面。

会谈地点怎么会在那儿！当神情紧张的上海兴国丽笙宾馆（Radisson Blu Plaza Xing Guo Hotel）门卫领我前往酒店的咖啡店时，甭提有多沮丧，但又有啥办法呢？兴国丽笙宾馆位于上海以前的法租界。咖啡店摆着金色仿真皮沙发，吊顶则用仿中世纪格子装饰，这种类似纯西式风格的咖啡店在全球随处可见，供应的是冷早餐。

随行人员向我的翻译一再强调："香樟花园"（Fragrant Camphor Garden，咖啡屋以此时尚名字为人所知）是朱骏本人最喜欢的餐馆——并暗示说朱骏会专门点几个菜单之外的特色菜（肯定是量大味美），一下子就勾起了我们的食欲。由于本人日程安排中很少有机会与富豪共进午餐，看来这次有望吃到耳熟能详的中国美食。

但当45岁的朱骏脚穿运动鞋、身穿T恤衫一溜烟走进屋后，本人一下子明白过来，今天享用不到大餐了，应是一次很平常的午餐。朱骏点了可乐，并一再说自己不饿（最后碍于情面，他点了当天推荐的汤——泰国特色酸辣大虾汤（Thai spicy sour prawn），他象征性地喝了一匙，然后就搁在那儿让它晾凉）。我则点了最适合这个场合的意大利肉酱面，把我享用大餐的念想全部倾泻到所点的健怡可乐（Diet Coke）上。

朱骏总是信心十足，"招降"德罗巴这类超级巨星时，他的这种性

格定是派上了大用场，“您不觉得我的想法很了不起吗？”他一度问我，并坚持让翻译把问题准确翻给我，以免我一上来就没听清。他似乎把自己看作具有哲学家气质的企业家，属于比尔·盖茨（Bill Gates）与佛祖兼而有之。“我的理念就这么超前，”他说着，并在自己头顶上方做手势，“但常人压根不理解。”

他对我说，德罗巴是“世界最佳中场球员”，许多球队都想把他招至麾下。朱骏之前也整过让人意想不到的转会。今年，申花队成功签下德罗巴在切尔西队的前队友、前法国国际著名前锋阿内尔卡（Nicolas Anelka），这桩交易同样让人大跌眼镜。

5月31日，在一场友谊赛中，朱骏与阿内尔卡一起首发出场，踢了半场球方才下场（2007年，在与英超球队利物浦队的一场友谊赛中，他也首发上场，只不过当时踢了5分钟就下场了。）用午餐时，他一再表示也希望与德罗巴一起驰骋绿茵场。“我俩肯定会同场踢球，我与很多国际球星踢过球。与他们一起踢球不是我的目的所在，要知道，我有能力与任何人同场踢球。”

但作为球队老板，为何他还要上场？“足球是每个男人喜欢的运动，”他说。“通过踢足球，我们希望变得越发强大。中国如今已经富起来了，但我觉得中国属于富而不强，整个国家缺乏耐抗性，但足球就是一项充满对抗性的运动。”

我问他是何种耐抗？“激烈的对抗，”他回答道。“中国并不强大，因为国人从不说‘不’。传统文化教我们要内敛，而不是持开放心态。不管公众理解与否，我所做的一切就是要证明我们实际上有能力做任何事。”随后，担心我没理解，他转向翻译，笑着说，“这次访谈一开始就精彩纷呈！就这样直接翻给她听！”

“我喜欢足球，”他继续说，然后不厌其烦向我及女翻译解释男人都渴望获胜，而足球就得争输赢。“女人不理解为何男人总希望获胜，”他说，然后又补充说他30岁才开始踢球。在这之前，“自己只打篮球，甚至连足球都没碰过。”

朱骏关心一件事要胜过与国际巨星同场踢球，那就是心里老惦记着别人关注他。“我觉得许多富豪看到我与球星同场竞技，一定羡慕得要死，”他说。“他们没机会在赛场上施展自己的僵硬双腿。”对别的富翁，朱骏显得不屑一顾，他只看重自己：他说中国富翁有了钱后，无所事事，“每天只是喝酒，然后眼瞅着自己的肚子一点点鼓起来”。

朱骏的财富来自网络游戏， 2007年，他出手购买了申花队（中文意思是“上海之花”（flower of Shanghai）），并把它与同城死敌上海联队（Shanghai United）合并。创办英语版博客Wild East Football的博主卡梅隆·威尔逊（Cameron Wilson）这样评价申花队的老板朱骏：“他是怪异联赛中怪异球队的怪异主席”，Wild East Football专门评论中国足球。

在越来越挥金如土的中超联赛中，大手笔购买球星的申花队的主要竞争对手是广州恒大队（Guangzhou Evergrande），恒大队不久前聘请了意大利夺得世界杯的功勋教练里皮（Marcello Lippi）。恒大队目前高居联赛榜首，每场观众多达五万人。相比之下，申花队比赛时，体育场的观众席有一半空无一人。过去的六个赛季，朱骏给球队换了九位教练（其中过去二个月就换了三位教练，阿内尔卡临时作为球员兼教练还不算在内）；他还在自己的微博上威胁要卖掉球队；当资金周转不济时，常靠出售球员来支撑自己的其它业务。然而他坚称足球是自己的爱好而非主业。

如果希望靠德罗巴与阿内尔卡这样的世界级球星帮忙打造出一支世界级的国家队，与中国在全球经济、或者说乒乓球领域一样具有举足轻重的地位，那么还是任重道远。近2000年前，酷似足球的运动由中国人发明（此事还有待进一步考证）。然而从那以后，这个全球人口最多的国家还没有在这项全球最流行的运动中争得一席之地。

中国人喜欢看足球；当该国首次成功入围（迄今为止也是唯一一次）2002年韩日世界杯时，据报道当时全国售出了1.7亿台电视机，为的就是观看中国队的比赛。但中国国家媒体引用足协官员的话说：

在这个拥有13亿人口的国家，只有10万孩子参加各种有组织的足球比赛，部分原因是由于过去几年足协高层的贪腐所致。

朱骏的远景目标的一部分内容就是："中国足球需要偶像，只有中国足球取得巨大进步才能不断吸引优秀的年轻球员。"

本人还想进一步了解这位雄心勃勃的申花队老板，于是询问他的相关背景，但他变得闪烁其辞。"我在上海长大，没有任何背景，"他回答道。一再追问下，他才坦承自己中途从上海交大（Shanghai's Jiao Tong University）辍学，然后去了美国，但清楚地对我说这就是他打算透露的全部内容。我又问他在美国做啥工作？他这样回答我："咱不谈这行吗？"

于是我略过前面的不提，直接问他目前的情况：你开什么车？"我有很多很多车……我只是把它们搁在车库里。"我又问他是什么品牌的车？"各种品牌都有。"最后才摸清楚他共有17辆车：一辆1956年产的吉普车、一辆阿斯顿·马丁（Aston Martin）、一辆法拉利（Ferrari）、一辆劳斯莱斯（Rolls-Royce），实际上各种豪华名车应有尽有——但他说自己给希望成为富豪者的一点忠告是："别买奢侈品"。

不清楚这是否属于不合逻辑的推论、故意违反直觉、还是在反思自己的经济状况？2004年，朱骏的网游公司第九城市（The9）获得了网络游戏《魔兽世界》（World of Warcraft）在中国的独家代理权。据胡润中国百富榜（Hurun Rich List）统计，他是中国大陆第57位富豪，个人财富达2.05亿美元。由于公司营业收入的90%来自《魔兽世界》的代理，2009年代理权到期后，他也因此被挤出了富豪榜。去年，在美国纳斯达克（Nasdaq）上市的第九城市净亏损2.84亿人民币（约2800万美元），但朱骏对另一款网络游戏《火瀑》（Firefall）会帮助公司重振旗鼓充满了信心，这款游戏由他自己控股的工作室所开发。"有一件事是明确无误的，"他说，"那就是我花在申花队身上的钱并不算多。"

我问他为何最近威胁要卖掉俱乐部。“谁告诉你这件事？”他厉声问道。我指出是他自己把这贴到新浪微博（Sina Weibo，中国版的Twitter）上的。“我当时是气糊涂了，”他说，并坚称球员也明白这不是他自己的本意。“球员不关心这些，他们只为给他们付薪的老板踢球，”他说。

我问他：走马灯似地换教练，是否也是同样出于心血来潮？“全世界有这么多的优秀教练，”他说。“一年换两个教练并不算不正常，理由是我们不兴长远规划，中国与欧洲的国情不一样。”

“足球能表达中国人的思想，”他说道，显得又像个哲学家。“足球能帮助我们用简单的方式表达复杂的思想：中国看球的观众有4到5亿，年轻人将来会理解这其中的道理。虽说这样考虑问题似乎很荒谬，但我们还得想方设法这样去做。”尽管他说自己还要老生常谈，但他担心自己死后“几十年”后别人才可能真正理解他的良苦用心。

我问他眼下打算用什么形容词来描述自己：他立马回答道：“我”。但即使在中文中，“我”也不算形容词，所以翻译与我都以为他没理解问题，于是紧追不舍。但朱骏依然坚持自己的立场：“我”就是他要表达的形容词，他仍然坚持己见。我觉得朱骏“与众不同”的特质是固执：他的语法、他锲而不舍地网罗国际球星以及他的手下员工的阿谀奉承，无不如此。看来对于朱骏来说，世上无难事。他总能得偿所愿，从不甘心接受失败。我俩午餐会后两周，德罗巴正式签约上海申花队。

帕提·沃德米尔是《金融时报》上海站记者，Shirley Chen补充报道

香樟花园咖啡屋

上海兴国丽笙大酒店

泰国特色酸辣大虾汤： 45 RMB

意大利肉酱面：80 RMB

意式小牛肉鳕鱼火腿卷（Cod saltimbocca）：198 RMB

可乐：45 RMB

健怡可乐：45 RMB

总计（包括小费）：475 RMB（约47.55英镑）

英足总主席戴克

格雷格·戴克是BBC前总裁及英国电影协会主席。03年，BBC指责英国政府刻意渲染伊拉克拥有大规模杀伤性武器。不久，戴克被BBC董事会解约。

西蒙·库柏

2013年11月26日



“这是有史以来本人吃得最早的午餐！”格雷格·戴克大声说道。我刚听到他只言片语的欢快伦敦腔，就看见他大踏步走进苏荷区世纪俱乐部（Century Club in Soho）的餐厅，此时正值12:07，餐厅几乎空无一人。他抓住我的胳膊以致问候。这位英足总（English Football Association）及英国电影协会（British Film Institute）主席、BBC前总裁（只是他担任的众多头衔中的三个）对于挑选这个时间段颇感自责。

午餐为何要定这么早?“因为本人还是大使剧院集团（Ambassador Theatre Group）主席，我们今早8点举行了‘赞助机会’（sponsorship opportunity，即筹资）活动。”

是否觉得头衔有些太多了？“这非常适合本人的智商。我从不擅

长在一件事上专注过长时间。”但拥有这么多头衔，生活不显得太疯狂了吗？戴克看似细想了一下，然后回答道：“不，忙碌比无聊更有意义。”尽管如此，自己难道不愿意过——“退休生活？”还没等我说出口，他就打断了我。戴克今年已66岁。“不是这个意思，”我赶忙补充道，“但你知道，没想过到法国南部安享晚年？”

“我觉得自己退休后也不会甘心种种菜，那样我成了废物一个，会心生腻烦无聊。”

午餐期间，我还有很多话题要采访他，然而不到三分钟，真相就已暴露无遗。本希望打探出这位学习成绩糟糕的中下层孩子如何成长为BBC这家政府机构真正的总裁；希望了解这位前BBC总裁为何会如此受人欢迎，以至于因与布莱尔政府就伊拉克“大规模杀伤性武器”报告发生激烈争执被迫辞职后，愤懑不满的BBC员工打出横幅标语要求其留任？简言之，我希望了解戴克事业成功的秘笈，而他已把一切显露无遗。

必须承认，我是一周后重听午餐采访录音以及仔细回想整个采访过程后才意识到了这一点。他抓住我的胳膊致以问候——这种亲昵的身体接触动作在英国不熟悉的人之间几乎闻所未闻。戴克已过花甲之年，谢顶、身材不高，但他巧妙地把它们转变成了优势——这让他显得毫无威胁性。他还对我提的空洞问题作苦思冥想状。随后他不断进行自我贬低（用英国人的标准来衡量，有点过了头）：精力无法集中、已过“花甲之年”以及糟糕透顶的园艺水平。说这一切时，语言直白，语调嘶哑又故意压低，担任高层30年始终未变的口音。这位BBC前总裁显得和蔼可亲、中规中矩。

世纪俱乐部位于沙福兹贝里大街（Shaftesbury Avenue），大门不显山露水。难道这就是戴克最喜欢的俱乐部？“非也，我不知道它到底是谁的地盘，我去那儿仅仅由于英国电影协会就在隔壁紧挨着。没关系，这儿挺不错的，无需循规蹈矩。”一份安排满满当当的今日日程打印表就巧妙地隐匿在他身旁的盘子底下。他从桌上的大浅盘中

抓起面包就啃。然而，订起餐来却是异常沉稳：先是点了豌豆火腿汤，而后是世纪俱乐部的特色沙拉。遵照现代伦敦午餐习俗，他没点酒水；我则点了血肠以及意式饺子。

. . .

戴克从小在伦敦西边不远的海耶斯（Hayes）长大，他是三个儿子中的老幺，爸爸是保险推销员。“我15岁才第一次进餐馆吃饭，”他回忆道。“时至今日，我仍然清晰记得那家餐馆的名字——位于阿克斯布里奇（Uxbridge）的Swan & Bottle牛排吧。老爸一直觉得：下馆子吃饭荒谬绝伦。他是个穷光蛋，但我们若要出去，他总这样说，‘你妈做的家常饭要好吃多了。’当然老妈愿意下馆子，这样她就不必再做饭了。我记得25岁那年有人带我去赴宴，这差不多是我的第一顿商务午餐——我觉得那已是自己人生的极致。我被那个场面吓着了吗？没错，我们这帮去赴宴的人都被吓傻了。要知道，这是首次到萨沃依（Savoy）这种高档酒店……富丽堂皇，看得我们眼花缭乱。”

戴克追溯自己早年支持工党（Labour party）的部分原因就是对升中学甄别考试（11-plus exam）深恶痛绝。他哥哥未能通过该考试。“这真是家庭悲剧，我父母都抓狂了”，他在自传中这样写道。他本人则通过了升中学甄别考试，但只有一门课程优秀，因而以E级（相当于及格）水平从海耶斯语法学校（Hayes Grammar School）毕业。而后成为玛莎百货（Marks & Spencer）的培训部经理，但很快就被炒了鱿鱼；他后来开玩笑说所有人都应该从玛莎百货干起，因为从那以后的境况就会逐步好转。他下一个工作是担任《赫林顿镜报》（Hillingdon Mirror）记者，并对政治萌生了兴趣；当了几年新闻记者后，1971年他以成人学生身份进入约克大学（York University）深造（一切自然而然，他如今为约克大学校长）。

毕业后，戴克一度是个失败者。他作为工党候选人参与竞选大伦敦议会（Greater London Council），但惨遭失利，自己还曾一度失业。他说，自己是坐在旺兹沃斯公园（Wandsworth Common）一根

圆木上在沉思中度过自己的30岁生日，“我到底怎么啦？”1977年，朋友为他在伦敦周末电视台（London Weekend Television, LWT）谋得了一份研究员职位。

戴克逐步成为电视界的传奇人物。担任濒临倒闭的TV-am电视台总编后，通过滑稽木偶罗兰鼠（Roland Rat）成功提升了收视率；同时获得了“媚俗”的名声，但1991年，他成功出任LWT台长。

“担任LWT台长第一天，诸事不顺利，”他说。“但我勇敢地走出办公室，向每位员工致以问候。这占了我一天时间，但如果放下架子与员工交流，他们就很可能转而支持我。1989年，我受电视台委派去哈佛大学进修了三个月。真正勾起我兴趣的是一位名叫约翰·科特（John Kotter）的老师。那时候，大家都在教授领导学这门课程，但他是本人所见过的、第一位以学术方式讲授管理与领导的差异的教授。”

管理与领导的差异究竟是什么？“也正是会计师只能成为优秀经理、而无法成为优秀领导的原因所在。尤其在创造性行业，员工必须觉得你与他们彼此理念相通。对方若觉得你在意的只是业绩，那么公司的麻烦便会接踵而至。”

尽管如此，LWT的业绩不断攀升。1994年，当格兰纳达广播公司（Granada）吞并LWT时，戴克获利700万英镑后离职而去，但他对失去公司异常伤心。

我俩都没太在意开胃菜，部分原因是我俩已经开始聊起足球来了。在戴克之前，几乎没有电视台台长对转播足球赛事感兴趣。在上世纪80年代执掌LWT体育节目时，他每年付给足球俱乐部主席1200万英镑，从而获得全年联赛的电视转播权。“这些俱乐部主席都睁大了眼睛，简直不敢相信这一切是真的，”他愉快地回忆道。当时诺丁汉森林队（Nottingham Forest）的总经理布赖恩·克拉夫（Brian Clough）对他说：“戴克先生，我想与您握手表达敬意，因为您是赋予足球应有尊贵地位的第一人：每年拿出1200万英镑赞助。”如今，

20家足球俱乐部组成的英超联赛（Premier League）每年获得的电视转播费大约是16亿英镑。

1990年，五家足球俱乐部决定发起成立英超联赛，而那次发起会晚宴的东道主正是戴克本人。但他否认自己创建了英超联赛。“大卫·戴恩（David Dein，当时是阿森纳队副主席）是我所遇见的、最具足球革新理念的家伙。是大卫·戴恩创建了英超联赛，主意是他出的。2007年戴恩离开阿森纳队队后，该队再未恢复元气，”他说。

戴克本以为LWT会得到英超联赛转播权，但默多克（Rupert Murdoch）的天空电视台（BSkyB）抢先一步。您失算了，我提示他。“我们误判了，”戴克愉快地认同我的说法。“但我们终会失算，因为从付费电视获取的潜在收入要远远多于广告赞助。”

离开LWT后，戴克担任曼联队（Manchester United）董事，同时经营皮尔森电视台，当时电视台还属于《金融时报》母公司培生集团（Pearson）。1999年，他出任BBC总裁。“入主BBC前，我的年收入是100万英镑，但BBC总裁的年薪是30万英镑。我从来不为钱工作。我是个怪人，只要心情舒畅，到头来总能挣得盆满钵满；再说谁会拒绝担任BBC总裁这种要职？”

戴克是BBC首位既没上过著名私立学校、又不是从剑桥牛津毕业的总裁。批评人士指责其“节目媚俗”，尤其是在他把新闻从晚9点移至晚10点后。但他推出了公共广播数字电视服务节目Freeview，并使BBC一台节目收视率首次超过了LWT。“有人问我，‘你不觉得这是个难活？’我回答道，‘似乎不太难。要知道政府每年给我35亿英镑经费，我则负责把它们全花完。’”

. . .

与政府分道扬镳始于2003年5月29日，当时BBC记者吉利根（Andrew Gilligan）在电台节目中说唐宁街（Downing Street，首相府）对伊拉克拥有大规模杀伤性武器的相关文件进行了“刻意渲染”以及“添油加醋”。首相府对此十分震怒。2004年，赫顿勋爵（Lord

Hutton）的调查报告为政府开脱了罪名，并批评了吉利根的报道与BBC管理层。“调查结论荒谬可笑，”戴克气不打一处来。然而，BBC董事会革去了他的总裁职务。戴克说：“从历史维度看，BBC董事会已在重大事务上丧失了傲骨。”

伊拉克的大规模杀伤性武器最后查无踪影，“添油加醋的文件”成为全英国的精神创伤，成为英国版的水门丑闻（Watergate）。许多英国人得出结论：政府有意误导国民参加伊战。戴克的精神创伤则只是属于个人。布莱尔（Tony Blair）想方设法希望弥补缺失。“他邀我喝茶，”戴克回忆道。“但我拒绝了他的邀请。我与布莱尔的关系（压根不算什么）彻底破裂。我觉得布莱尔现在非常可悲，尽管腰缠万贯，但他背叛了工党的根本理念。我觉得他为人不地道，一天到晚周旋于一堆不可靠的中东国家之间，靠为他们出谋划策赚取大把银两，你觉得此等人是何货色？每当有人与我谈高管薪酬、说谁都不能挣得比首相多时，我就乐了。我总是这样说，‘且慢，您说的是首相大人担任首相期间的薪水还是指他未来20年所挣的钱？’”

. . .

戴克如何看待自己的去职？要知道，这是他到目前为止担任的最显赫职务。“我记得自己生了好几年的闷气。直到有一天我女儿对我说，‘为啥就忘不了呢？’我想了想觉得，‘对呀，言之有理。’”

他从BBC获得45.6万英镑补偿款，其中包括一笔8.1万英镑的奖金。BBC如今因解雇员工支付过多的补偿款而麻烦不断。我问戴克是否获得了过度补偿？他说自己把奖金之外的补偿款悉数捐给了约克大学。并指着我说：“主要原因是我不想回答你提的那个问题。但记住，本人并不差钱，因此这些钱对我来说压根不值一提。约克大学真有个叫格雷格·戴克、教影视学的教授。有一天，我解释捐钱的原因是自己觉得这钱来路不干净。那个家伙这样对我说：‘我就是教如何挣脏钱的教授！’”

BBC给的解职补偿款是否太高了呢？“BBC的问题是高管薪酬定得

太高。因此，他们的解职补偿款就必然很高。”

我俩要的主菜已经下肚，却没太注意它到底是什么。戴克要了“小份牛奶咖啡”。我说他注重很健康饮食。在英国，这算是某种指责。“这是因为我起太早、早餐吃太多的缘故，”戴克为自己这样辩解。

离开BBC后，他担任了更多主席头衔：在自己心爱球队布伦福德队（Brentford football club，董事们有时“不得不举行慈善募捐以支付球员的薪水”）以及英国电影学会。“接受采访时我曾直言不讳地说：‘你们这压根不是英国电影协会，而俨然成了伦敦电影协会（London Film Institute）。’”为了扭转这一状况，英国电影协会建起了专门的网络视频播放器BFI Player，这个点播平台给全体国民提供本国经典影片（多数为免费）。

在英足总，戴克掌管英国足球以及长期战绩不佳的国家队。我俩午餐会没过几天，英格兰队就夺得了2014年世界杯出线权，但整个国家队的情绪依然悲观低落。“温格（Arsène Wenger）曾对我说，”——戴克模仿起阿森纳队主帅的法式口音——“您为何要执掌英足总？要知道，得花上10年才能让英国足球真正见效，球迷很快就会忘记你。”

但戴克想干这份活。19岁时，他观看了1966年世界杯的大部分比赛，这是英格兰唯一一次夺得世界杯。“我当时在西伦敦工作，完全能在比赛前一天驾车去温布利球场（Wembley）买票。”

他列举了自己最喜欢的球星：贝斯特（George Best）以及吉格斯（Ryan Giggs）。很显然，这两位都不是英格兰人。戴克在上月的一次演讲中坦承：“英格兰队没有辉煌的战绩史。”当时他为英格兰定的目标是夺取2022年世界杯冠军。他曾抱怨英超联赛的赛场拥有太多外籍球星，英格兰本土球员很难取得突破。

我说这也许是英格兰球员还不太优秀吧。“情况可能是这样，”戴克回答道。“抑或说可能没给他们创造成功的阶梯。英超联赛也有大

量名不符实的外国水货球员。”

我俩约定的午餐时间到了，戴克也是诸多重任在肩，但两个大男人侃起足球来就出了名地难说再见，于是又多聊了25分钟，争论的焦点是为何英格兰队老是壮志未酬。

戴克一直在兜售这样的观念。“布伦德福德队的老板是马修·贝纳姆（Matthew Benham）吧？他统计了英格兰队的所有数据，他说英格兰队战绩不佳的最大一个原因是运气不好。他说可以通过罚点球而不是抽签来决出胜负。英格兰队已有四五次因罚点球而惨遭淘汰（这就是英格兰队的结局）时，他说如果运气稍好点的话，英格兰队就能赢上一、二回了。”

我们本可以无休止地聊下去，但戴克必须赶去与某政客汇报足球事宜。我问他会以何种方式被后人铭记。“我在BBC工作时，有人曾问过这样的问题，‘您希望员工如何评价您？’我回答说，‘本人离任时，希望员工能说，‘我来BBC之前，这儿就是个特别温馨的家。’我想说把自己的孩子培养好了，希望这一代孩子比我们更体贴家长。我29岁时，就不会因为自己的车坏了而给父母打电话，但我自己的孩子会这样做，好像我啥都能搞定似的。但我的孩子也经常打电话找我闲聊，我们那时从没这么做过。”

回答无懈可击，避免了太过自负以及道貌岸然的自谦。哈佛商学院（Harvard Business School）可能没教过学生这样的管理学秘笈：待人和善。

世纪俱乐部

伦敦沙福兹贝里大街6163号，邮编号：W1D 6LQ。

豌豆火腿汤：6英镑

血肠：9英镑

世纪俱乐部特色沙拉：10英镑

意式饺子：12英镑

2份矿泉水：7英镑

浓咖啡：2.5英镑

牛奶咖啡：3英镑

总计（包括小费）：55.69英镑

奥沙利文

这位斯诺克天才选手以火暴脾气、出格举止和打球速度闻名于世。谈到和前女友争夺孩子抚养权的官司时，他情绪突然失控，呜呜地哭了起来。

卢多维克·亨特·蒂尔尼

2013年12月04日



与当今世界最具才华、也是最捉摸不透的台球运动员共进午餐就定在伦敦金丝雀码头（Canary Wharf）的Roka餐馆，这家雅致的餐馆荟萃各种日式特色菜，里面食客如云，他们谈兴很浓，餐费大多可报销。现役台球选手、五届斯诺克世锦赛冠军罗尼·奥沙利文（Ronnie O’Sullivan）之前多次光顾这家餐馆。“我认为这是家本地餐馆，饭菜质量上乘，”37岁的奥沙利文柔声说道，话音中略带埃塞克斯（Essex）口音。他饶有兴趣地盯着一盘正端往旁边餐桌的开口壳斑节对虾。

奥沙利文以疯狂的清球速度而荣获“火箭”（“Rocket”）绰号，在很多人看来，他是有史以来最具天份的斯诺克选手。今年五月，在最

负盛名的谢菲尔德（Sheffield）斯诺克世锦赛上，奥沙利文最终折桂，尽管他在过去的一年中未曾参加过任何职业比赛，试问当今台球界如此赢球舍他其谁？诸位设想一下，若网球选手罗杰·费德勒（Roger Federer）休战一年，然后再强势回归勇夺温网冠军，其中难度该有多大？

与许多人一样，我也是个普通的斯诺克爱好者，但却是奥沙利文的铁杆拥趸：他是斯诺克界最后的万人迷，不由得让台球迷回想起昔日的那些激情岁月：当时1800万电视观众如痴如醉地收看“飓风”阿历克斯·希金斯（Alex “Hurricane” Higgins）以及“白旋风”吉米·怀特（Jimmy “the Whirlwind” White）等顶级选手的精彩赛事。但我以谨小慎微的态度对待我与奥沙利文的午餐会，这位访谈嘉宾是当之无愧的争议性人物。有时他似乎恨透了斯诺克，而他又是天才选手。

就在我上次采访他的那一周，奥沙利文又闹得满城风雨：他暗示斯诺克比赛的假球行为可能会变本加厉，几天后他又收回了自己的相关评论。“大家都了解我的为人与球风，”勇夺今年的世锦赛桂冠后，他曾以略带歉意的口吻说道，“我情绪的确不太稳定。”

他今天显得率真、随和、轻松自在，与他的火爆脾气判若两人。他点菜的速度堪比击球速度。“剥皮对虾，知道吧？”他问服务员，然后转向我说。“当时咱俩都喜欢这道菜的外观，没错吧？您还想来点啥？肉还是鱼？”我回答说除了不吃菠萝外啥都行。

“行，”他对服务员说，“我们就多吃点海鲜，吃鳕鱼，这家餐馆的鳕鱼味道做得不错。黑鳕鱼行吗？咱就点它？还要米饭吗？”奥沙利文的母亲是来自伯明翰（Birmingham）的意大利裔，在餐桌他关切地问起我的情况时，我才看出一丝苗头。“你若觉得还吃不饱，”他说道，“等会儿咱再加菜。”

他没要酒，转而要了绿茶。他并非滴酒不沾，他过去曾酗过酒、吸过毒。在最新出版的回忆录《飞越迷梦》（Running）中，他坦承自己曾参加过酗酒者互戒协会（Alcoholics Anonymous）以及麻醉药

品滥用者互助协会（戒毒会，Narcotics Anonymous）的活动。《飞越迷梦》书名就取自于成功戒掉酗酒与吸毒陋习的强制性活动。他甚至承认：每年都有好几天自己想尽情放纵一下时，就会“旧瘾复发”。

当我问他何为“放纵”时，他苦笑道，“唉，就是一年365天中，自己有时想肆意渲泄自己，可能持续一天、两天、或是三天，自己想离经叛道一下。”我对他说这没啥大碍，进而问他如何把握这个度？“实际上就压根不该这么做。我只是觉得自己不能恣意妄为、没有底限；也明白自己若是练长跑，身心就不会过度疲乏。”

他首次练长跑约在十年前——货真价实的越野跑，和长跑俱乐部的队友一起沿着埃平森林（Epping Forest）的泥泞土路跑上七、八英里。他每周的长跑量约为30英里。尽管他口口声声说自己太过壮实（超重太多），但今天他穿着紧身牛仔裤与带帽黑上衣，身材显得十分匀称。

“哇噻，我心爱的美食，我啥时候都喜欢吃，”当服务员端来两盘包子时，他高兴地说道。一盘是牛肉、生姜及芝麻馅，另一盘是用辣椒黑鳕鱼龙虾馅。“我妈妈有西西里血统，因此我吃的总是离不了意大利面，而且我姥爷全家都特能吃。”他用筷子夹送包子入嘴，一边嚼一边说：“因此嘛，我真得应该有所节制，否则自己真变成肥肥的猪小弟（Porky the Pig）了。”

我设法把剩的最后一个龙虾包子留给他，但他坚持说：“你吃了它，还有好多菜没上呢。”

. . .

他从小在切格威尔（Chigwel）长大，如今仍居住于此，这个富人聚居区位于伦敦金丝雀码头东北方的郊区。奥沙利文打小就崇拜七届世锦赛冠军、苏格兰人斯蒂芬·亨德利（Stephen Hendry）。父亲专为他在花园尽头修了一间斯诺克练习房。奥沙利文很显然是个台球神童：10岁就打出自己的第一个100分；15岁成为有史以来打出147满分杆的最年轻球员；17岁成为排名赛有史以来最年轻的冠军。滚石乐

队（Rolling Stone）吉他手基思·理查兹（Keith Richards）通过乐队队友、奥沙利文的挚友朗·伍德（Ron Wood）结识对方，他称奥沙利文为“斯诺克界的莫扎特”。

奥沙利文对此称谓一笑置之。获得自己首个100分后，他在学校观看了电影《莫扎特传》（Amadeus），影片中的艺术大师莫扎特桀骜不驯、满口脏话。“那是我当时所看过的最棒影片，没觉得莫扎特有啥不正常，认为他只是在表露自己的内心世界。”

然而当别人称他台球神童时，他明确表示不解。“我觉得自己并非天才，”他说。“本人从来就不是最具天份的台球手，我练得特别刻苦。”我对此存疑：因为就是他，在1997年的世锦赛上，仅用时5分多钟就打出147的满分杆，要知道这是有史以来的最快记录。

他承认自己好多次曾有这样的想法：“哇噻，我的击球速度独步天下。而且我也知道别人也清楚这是有史以来的最快击球速度。你明白我的意思吗？我因此倍受关注。”

我们点的两碗米饭到了，同时还有一盘斑节对虾，硕大的对虾被剁成大块，并用日本柚子豆面酱料（yuzukosho）烹制而成。他先尝了一点，然后用粗俗的语言准确评价道：“真他妈的好吃。”

奥沙利文的致命弱点是过分追求尽善尽美。他比赛失利后往往会有极端出格的行径，如2006年的世锦赛（电视实况转播），在对阵亨德利的比赛进行到“中盘”时，对自己球场表现失望之极的他选择中途退赛。

“打出尽善尽美的比赛是可能的，”他说，手中的筷子从碗里夹个不停。“我对此深信不已，这是本性难移，因为自己真做到完美时——就感觉这是最美妙的时刻。这是自己终生孜孜以求的东西，而且不管付出多大代价，自己还会继续奋斗不止。”

他认为自己的巅峰时期是14、15、16岁那阵子，当时他自我感觉酷似“一台永不知疲倦的机器”。父亲不断督促引导他，时刻给他灌输并非与生俱来的争强好胜意识。

“我当时就想一门心思打球，”奥沙利文回忆道。“即使输掉比赛，我也从不闷闷不乐，反而会直接问老爸，‘我能去参加下场比赛吗？’老爸就会看着我（他会因为我持此态度而重罚我）说，‘你应该感到伤心，前几天你让我茶不思、饭不香，因为你输了比赛。’”老爸每每想起这段往事，都会开怀大笑。老爸的名字也叫罗尼，是个“典型的大男子主义者、做事专横跋扈，但也很亲切。”

奥沙利文家境不错，但行当属于旁门左道。他父亲在伦敦苏荷区（Soho）经营性用品店。孩提时代，他就记得装满现金的信封落入父亲邮箱筒后发出的砰砰声。1992年他转为职业台球运动员，父亲因参与夜总会斗殴以杀人罪入狱。法官裁定该案件存在“种族色彩”，年少的奥沙利文坚持父亲清白无辜。

在他看来，老爸所犯的重罪（杀人罪）是太乐于替人排忧解难造成的。“他为人两肋插刀，从不计后果，”他说。“这是老爸栽的一个大跟头，这也是他最终锒铛入狱的原因；他爱打抱不平，就是这类人——‘别人有难，那么我就会拔刀相助。’”

他父亲坐了18年大牢后，于2010年刑满释放，如今就住在这附近。父亲入狱18年，是否激励他不断进取？“我要误入歧途很容易，但他的忠告言犹在耳——‘练好身体、坚持做好这、坚持做好那，’我时刻牢记他的谆谆教导。”但奥沙利文的确曾误入歧途，1995年，他母亲因逃税也被判入狱一年。“当我爸妈……”在找寻合适的词表达意思时，他略停了一会儿，然后说：“不在家时，我沾染上了酒瘾与毒品。我大量吸毒——当时醉生梦死。在斯诺克赛场上，我的表现一塌糊涂，毫无战斗力。”

前后判若两人是其台球生涯的一大特征。尽管孩提时代战绩辉煌，但直至2001年，他才真正夺得世界冠军。他因意志消沉及精神疲惫而错过了很多场比赛。1996年，他因用头撞击裁判而被罚2万英镑。2008年，他在中国公开赛的记者招待会上竟爆黄色粗口。中国是斯诺克新开发的举足轻重的市场。

我问他是否对这些“疯狂时刻”（奥沙利文本人如此称谓）心生过愧疚。“没有，丝毫不存在愧疚。它们属于成长中的经验累积，”他回答道。我于是问他：甚至对头击裁判事件也不觉愧疚？该事件引发的原因是该执法裁判试图把他的一位朋友请出选手休息区。“这是裁判自作自受，”奥沙利文略微坐直身子后厉声说道。“他活该。我当时道了歉，并说，‘非常对不起，’但我不会回家后对此悔恨交加、痛心疾首。当时我的想法就是，‘去你妈的，我不能受这种污辱。’”

这时服务员走过来，端上用香蕉叶包裹的黑鳕鱼片。“真棒，”奥沙利文赞道。

他最近一次掀起的波澜事后证明处理起来最为棘手。三年前，他卷入法律诉讼案，起因是争夺与前女友所生两个孩子的抚养权——七岁的女儿Lily以及六岁的儿子小罗尼。就子女探望权相关条款引发的诉讼案让他错过了好几场比赛，此举招致斯诺克官方管理机构的极度不满。为此他曾一度放弃长跑，并患上了恐慌症。如今他仍深受失眠症之折磨。但让人不可置信的是：每天晚上只睡3个小时的他竟勇夺2013年世锦赛桂冠，要知道，整个赛程长达17天，比赛紧张激烈。

“这是重量级比赛，但有时我也觉得，‘去你妈的，自己真想再经历一次轮回？’穿着内衣裤与T恤衫坐在房间里，深感心力交瘁。自己不愿出战，因为内心既恐惧又焦燥，而观众想对我说，‘好样的，罗尼，打得真漂亮，’而内心则觉得，‘自己就想纵情嚎叫。’您明白我的意思吗？”

他情绪宣泄时是啥模样可见一斑。“实际上在过去3、4年，我哭的次数超过以往的总和，”他对我说。“很多次是由孩子引发的，我深深地爱着他们，对他们永远不离不弃，一直会把他们抚养成人。然而，我被迫进行可怕的法律诉讼，争夺与他们共度短暂时光的机会。”

他的声音开始哽咽，眼中闪出了泪花。突然间他呜呜哭了起来，背靠着椅子，并用揉皱的白餐巾擦拭泪眼。我试图缓和一下气氛，但

无济于事。让我惊恐不已的是：我俨然成了《金融时报》的皮尔斯·摩根（Piers Morgan，西方世界最著名的平媒记者之一，电视节目“英国达人秀”同时也是“美国达人秀”的评审，是三位评委中口味最刁钻，评判最严格的一位）。

“都怪我，”他喘着气说，并拿走了擦拭眼泪的餐巾。“我不该谈论这事，没想到自己会失控；自以为有能力应对，我没事，真没事。让你见笑了，你也有孩子，理解为人父的感受，为了孩子你也会豁出去的”——他加重语气说道。

他一用筷子把鳕鱼片与米饭拨拉进嘴巴，我俩就实现了角色互换。就是这样，我对罗尼说：你把鳕鱼都吃完，它们可是营养丰富。

“哎哟，好笑吧？”他已恢复了神情。“我觉得一切都已不重要。对于合同签定时试图对我施加压力的相关法规条款，本人心知肚明，我毫不在意，想要什么你就拿去好了。我已经得到了想要得到的一切。”

最激动人心的时刻是去年世锦赛夺冠后，他的小儿子从观众席中跑出来与他共享胜利。“对我来说，一切都已过去，我无需再证明什么。我费尽周折获得他的抚养权，然后把他带到决赛场，你无法想象我当时的激动心情。”

服务员过来给他添满绿茶。“还想再吃点啥？你还饿吗？”他对我说。他要了菜单，然后我俩又点了一份由辣椒、柠檬以及蒜味酱油烹制而成的鸡肉。这道菜端上来时，“火箭”奥沙利文重归沉着冷静。他把没吃完的米饭给我。我俩又点了两份布丁：我要了荔枝冰糕，他则点了日式拔丝香蕉煎饼。

临近不惑之年，他自认为展示了最佳竞技水平。他把这一切归功于知名体育心理学家史蒂夫·彼得斯（Steve Peters），对方帮他成功解决了情绪波动问题。球场之外的生活也渐入佳境，他有更多的机会定期探望孩子。今年初，他与女演员莱拉-罗阿斯（LailaRouass）订婚。然而，他的好运“终结于”布丁，他吃了几匙后就把那又甜又粘的

布丁递给我。“想吃点吗？尝尝吧，你把剩下的一半吃掉。”我用匙子舀了一大口，已坦然接受午餐贪吃客的角色了。

我们的访谈以领悟达明·赫斯特（Damien Hirst）的烹调技术而结束。奥沙利文与这位喜爱斯诺克的设计师已成莫逆之交。他还回忆起颇感愧疚的一次“疯狂时刻”：当时他威胁要把斯诺克历史上最伟大的选手、也是自己职业生涯的最大劲敌亨德利发配回“苏格兰过可怜巴巴的卑贱生活”。有好几年，亨德利都不愿和他说话。“这可能是我这辈子干得最糟糕的蠢事，因为他一直是我崇拜的偶像。”

服务员过来端走了盘子。“没啥大不了的，对吧？”他说。“实在不好意思，我刚才情绪失控了，有点丢人现眼。”

不用担心，我向他保证。掉几滴眼泪不必无地自容。“费德勒也哭过吗？”奥沙利文欢快地问道，他很喜欢网球，喜欢勤奋刻苦的纳达尔（Nadal）的程度丝毫不亚于费天王。勤奋与天才方能造就成功。“我希望你今天的采访满载而归，”他说道。

《飞越迷梦——奥沙利文自传》（‘Running: The Autobiography’）由英国Orion出版社（Orion Books）出版，精装本售价18.99英镑，网络读本即将面世，售价为9.99英镑。

Roka餐馆

伦敦E14 5FW区加拿大广场（Canada Square ）40号

斑节对虾：18.90英镑

西兰花：4.90英镑

日本柚子豆面酱烹制的黑鳕鱼：29.60英镑

辣椒炒鸡肉：13.90英镑

大香菇：5.90英镑

龙虾黑鳕鱼馅包子：12.60英镑

牛肉生姜芝麻馅包子：6.90英镑

2碗米色：5.20英镑

日式铜锣烧煎饼：7.9英镑

水果冰糕：2.50英镑

2杯绿茶：6英镑

苏打水：3.90英镑

总计（包括小费）：132.98英镑

思想

保罗·肯尼迪

80年代畅销书《大国的兴衰》预言了美国的衰落和中国的崛起。如今，作者肯尼迪认为，自己对中国的预言可以打分“A-”，并坚持认为美国在走下坡路。

2008年09月08日



离伦敦杰明街（Jermyn Street）不远，在一家建于18世纪、光线昏暗的餐厅里，年龄差不多的几位男士正在愉悦地进餐。其中有些人坐在吧台前，看着餐前的开胃小菜；其他人则在木制隔间中休息。接受我采访的人与这儿的环境还算相称。

这家餐厅就是Wiltons，它标榜自己“自1742年以来，一直以最棒的牡蛎、鱼和野味著称”。我的客人是现年61岁的畅销书作者、历史学家保罗·肯尼迪（Paul Kennedy），蓝色领结、绿色夹克和些许灰白的胡须，使我能够在其他西装革履的客人中认出他来。

《大国的兴衰》错了吗？

我迟到了，气喘吁吁，有些狼狈，脑子里只有一个问题：肯尼迪教授那本最著名的作品整个儿都错了吗？该书销量逾200万册，而且

使美国政府陷于被动。这本著作——《大国的兴衰》（The Rise and Fall of the Great Powers）——预言了美国的衰落、中国的崛起和日本的灿烂未来，对于这些动荡的岁月而言，这似乎是个显而易见的问题。

但首先我必须说声抱歉，然后点菜（肯尼迪已花了足够长的时间来研究这份奢华的菜谱），并询问他从英格兰东北部工业地区到这个特权人士专属之地的旅途情况。

肯尼迪的父亲在造船厂工作。他本人是家中的第一个大学生，尽管他差点为了当一位赛马点评人而放弃学业。如今在耶鲁大学（Yale）做教授的肯尼迪，只要有机会，随时都会回到纽卡斯尔。

“我深深爱着自己的故乡泰恩塞德（Tyneside），那些教导过我的老师，以及我成长所在的相当紧密的爱尔兰天主教移民社区，许多年来，不知什么缘故，这里一直没受到外界的影响，”他表示。“当年我出生时，泰恩河（Tyne）上有23家造船厂。现在我想只剩下一家了。”

经济实力决定军事实力和国际地位

谈及故乡的工业衰落，他的声音渐渐低了下来。这是一个与其终生工作有着强烈共鸣的主题——肯尼迪认为，一个国家的经济和工业实力，很大程度上决定了它的军事实力和在世界上的地位。不过，在Wiltons这样一个如此老套的场合探讨这个话题，似乎有些怪怪的。

当我们通过电子邮件商量在哪里就餐时，肯尼迪表示，多年来，他经常路过这家餐厅，却从没敢进去过。Wiltons以排他性为荣，坚持规定来此就餐的男士必须穿西装，这让他想起了詹姆斯·邦德（James Bond）。现在我们就坐在里边谈着话，邻桌传来嘶哑的笑声，在这小小的隔间里，我们脚顶着脚。这家餐厅似乎更显得狂妄自大，而非温文尔雅。

负责斟酒的服务员走了进来，热情地劝我们点一瓶特别奢华的白

葡萄酒。

“肯尼迪先生，很抱歉打扰，您要的半瓶默尔索（Meursault）已卖完了，不过我们有蒙哈榭酒（Montrachet），绝对是上佳选择，味道略微香一些，口感非常非常好，”他说道。“既然这是一顿特殊的午餐，我肯定这种酒将非常添彩。”

我有些惊慌，问道：“这酒的价格是否得要三位数呢？”

服务员答道：“不，不是三位数，比三位数略低一点，这样可以吗？”

肯尼迪试图取得某种控制。他开口了，缓慢且坚定，带着泰恩河畔的腔调：“我不打算狠宰《金融时报》。”服务员退了出去，把酒单留在了桌上。

温和地主导谈话

之后我将会发现，这正是此次午餐的特点。肯尼迪温和地主导谈话，不让我的问题把他从自己想谈的题目上转移开。

他最著名的观点是：从1945年前后以来，美国的经济实力和军事潜力一直处于相对衰落的趋势。他于1988年——这一年是美国大选年——在《大国的兴衰》中阐明这一理论时，掀起了轩然大波。

肯尼迪记得，当年暑期假日中的某一天，他拿起一份报纸，急着想看看新闻。当时，“我坐在黑森林（Black Forest）这么小一块台子上，打开报纸，看到有一篇报道这样写道：‘美国国务卿乔治·舒尔茨（George Shultz）将开始亚洲六国之行，以此反驳肯尼迪提出的美国正在衰落的观点。’我差点从椅子上跌落下来，”他回忆道。

然而，我问道，难道那些错误的预言没有否定这本书吗？该书出版后的多年里，美国发展得更为强大，而非疲弱。而他预言将继续崛起并占据头把交椅的日本，则停滞不前。他预言不会瓦解的苏联瓦解了。总的说来，我觉得他夸大了制造业的重要性，这凸显出他理论中的一些瑕疵。

对中国的预言似乎可以打A-

“我想用一位大学教授为论文打分的方式来回答这个问题，”他答道。“我的确觉得，自己对中国的预言似乎可以打A-。或许对欧洲的预言也能得到这么个分数。”

这是可以接受的。该书称中国处于大国中最有利的位置，拥有最为连贯的“大战略”（grand strategy），并指出该国的经济改革将转化为更强的政治实力。谈到欧洲，书中表示，该地区需要制定一个共同的防务战略，并加快经济现代化步伐，这些说法如今依然适用。

“在日本问题上只能得C、C-等分数，”他表示。“这在很大程度上是对当前辩论意见的综合。”

他停顿了一下，说道：“如果你想想看，1990年前后，世界舞台上发生了三件真正有趣的事件，它们会令1985年时候的人们感到意外。”

“第一件事是日本经济神秘减速，就这么止步了。你怎么想得到呢？第二件是苏联解体。第三件是美国经济令人印象深刻的同比增长。”

美国“过分扩张”的说法错了吗？

于是，我又问，这是否意味着，他谴责美国“帝国过分扩张”是错的呢？“瞧，我确实认为美国拥有强大的内在实力，”他说道。“但你不能因为看到研究投资的数字或其资本市场的灵活性，就说它像1878年的奥斯曼帝国（Ottoman Empire）。的确不是这么回事。”

他切下开胃菜芦笋的尖，蘸上与之搭配的调味汁，他宣称这种调味汁的味道介于蛋黄酱和奶油蛋羹之间。然后，他接着说下去。

“不过，我看不出‘管理’衰落的概念有什么不对。19世纪末的英国首相——索尔兹伯里勋爵（Lord Salisbury）就一直是这样做的。它会使你软弱的地位得到强化，摆脱不利的处境，保证你的核心利益得到保护。”

“布什政府贪多嚼不烂”

他认为这是美国目前应该采取的做法——包括从伊拉克撤军，他预言此举将使美国政府从某种无法完成的任务中脱身，正如法国当年从阿尔及利亚抽身，英国从印度和巴勒斯坦抽身一样。他认为，布什政府贪多嚼不烂，美国的霸权地位无法持久。

他问道：“假设你去问问一些政治分析家或经济学家：根据您所了解的所有经济学、历史和政治学法则，您认为，一个拥有全球4.5%人口的国家，能一代又一代地占据这种非凡的地位吗？特别是在当前全球生产平衡正发生变化的时候。那么，他会怎么回答呢？”

“这似乎是一个非常简单的问题，很难避免总体结论。因此如果你问我，现在撰写有关美国前景的文章，会不会措辞更温和或更微妙一些，我的回答是，实际上，我能想象到，会有一些人能聪明地管理相对衰落，而另一些人只会把事情办砸。”

攻讦结束。烹制大比目鱼上桌了，我们都认为这是这顿饭的亮点，至少从厨艺的角度而言如此。不过，我看了看周围，略觉得有些别扭。

“顺便问一下，这是你到过的最男性化的餐厅吗？”我问道。“一位女性都没有。”

“我能看见一位女服务生，”肯尼迪说道，轻声笑了笑，开始吃他的比目鱼。“我记得，是你选的这个地方。”

“不，是你选的。”我反驳道，把谈话主题从我们先前讨论的“大战略”降到低得多的境界。“我给了你一份备选名单。”

“好吧，但要记住我可从来没来过这里。”

有关联合国的新书

我觉得最好把话题转向他的新书。书名叫作《人类议会》（The Parliament of Man），写的是联合国（United Nations）的历史，从某种程度上讲，这本书比他早期的作品有着更为浓厚的理想主义色

彩。

虽然肯尼迪明确表示，他坚信只有在大国通力合作的情况下，一个全球体系才能起到作用——正如1815年或1945年的情况那样，但他同时主张，联合国应该变得更为民主。他赞同为联合国征税的提议，赞同在国家军队中设立专门执行联合国任务的部队，并让这家全球机构得到更多情报。

“这是我们拥有的惟一世界组织，”在一道令人赞叹的夏日布丁甜点上桌的时候，他表示。“如果我们现在企图去创建它，要么什么都建立不起来，要么会创建一个不同的组织，但我们已经有这样一个机构。那么我们应该怎么做呢？要么放弃它，要么去改进这个组织。”

他表示，自己在写这本书的时候一度停笔，因为青梅竹马的第一任妻子患癌症去世。有一段时间，他潜心于一些短期项目。不过，2001年，他再次结婚，目前正在进行一项对拉迪亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）的研究。

尽管吉卜林常被贬低为帝国主义者，但肯尼迪的战略思想显然受到他的影响。吉卜林曾就德意志帝国的崛起发出警告，并写下了一些不朽的诗歌、故事和小说。

英帝国的兴衰

“1917年，英国政府意识到，自己在得体处理英国战争死难者方面将遇到重大问题，”他说道。“因此，它建立了帝国战争坟墓委员会（Imperial War Graves Commission）。吉卜林是成员之一，其他成员还有建筑师埃德温·鲁琴斯（Edwin Lutyens），他修建的纪念碑，从这里沿着路走就能看到。他们二人着手设计战争纪念馆，吉卜林对此抱有很大的兴趣。部分原因在于，他的儿子就死于这场战争。”

账单来了，我付了钱。肯尼迪从我旁边挤了过去，直奔洗手间，然后走了。

几天后，我终于顺路走过白厅街的纪念碑。它的底座上参差不齐

地摆放着一些已然枯萎的花束。碑文写道："光荣的死者"。

在一切关于大国兴衰的讨论和争议过去之后，留下来的只有残损的花朵和战争死难者的纪念碑。

Wiltons餐厅

伦敦西南1区

1份蟹肉鳄梨沙拉

1份芦笋配蛋黄酱调味汁

2份烹制大比目鱼

2份夏日布丁

1份浓咖啡

1份双倍浓咖啡

1瓶矿泉水

半瓶宝利芬迈（Pouilly Fume）（一种高品质法国葡萄酒）

总价：169.88英镑

未来学家托夫勒

美国未来学家托夫勒在中国颇有知名度，他被管理咨询公司埃森哲列为对商界领袖最有影响力的第三人，仅次于盖茨和德鲁克。近期他对未来又有什么新的高见？

2008年08月24日



阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）曾建议在洛杉矶的日落大道（Sunset Boulevard）进午餐，但为了便利起见，我们将地点选在了洛杉矶贝尔艾尔酒店（Hotel Bel-Air）的露台。此处距离他与妻子兼合著者海蒂（Heidi）同住的钢/玻璃结构住宅不远。

变化是非线性的

我很高兴能在这个富有传奇色彩的、好莱坞名人经常出没的地方，采访现年77岁、全球最著名的未来学家托夫勒。我甚至有可能看到沃伦·比蒂（Warren Beatty）和南希·里根（Nancy Reagan）在他们常去的隔间里吃午饭呢！在等待托夫勒到来的时候，我点了一杯维斯珀（Vesper）马提尼酒——洛杉矶现在正流行这种复古情调的、由杜松子酒和伏特加酒对半混合而成的烈性酒。我对自己说，这是对托夫勒核心思想之一的印证：变化是非线性的，可以倒退、向前或横向发

展。

36年前，他和海蒂出版了他们的第一本重磅著作《未来的冲击》（Future Shock）。不到十年后，他们出版了《第三次浪潮》（The Third Wave），书中预测了“分众化”（demassification）、多元化、基于知识的生产、以及变化的加速。然而矛盾的是，托夫勒目前在巴西、中国和韩国等国的名气比他在本土更大——在本土，他所预言的未来或多或少变成了现实。美国新闻界对他们的新书《财富的革命》（Revolutionary Wealth）并未作太多报道，只有《纽约时报》（New York Times）和《今日美国》（USA Today）刊发了一些不错的书评。不过，此书已在德国和意大利引起媒体关注，并已在中国和印度成为畅销书。他刚访问日本，他在那里被视为真正的哲人智者。

欧洲已经落后

打过招呼之后，托夫勒开始悲叹中东事态。这并非我想讨论的话题，因此我脱口问出第一个问题：你在自己的国家里是一位无名的预言者，这是因为没有人愿意倾听你的观点呢，还是因为美国人已经彻底接受了你的观点，以至于再没什么可争论的了？他多多少少接受了后一种解释，并提到欧洲对他重新兴起的关注，似乎缘于“欧洲已经落后”的观点。“革命的财富体系，完全是关于分散经营、细分市场、灵活性以及权力的分散和下放，而欧洲领导人却试图建立一个庞大国家。”他表示。“欧洲人的机构和社会运转非常缓慢。他们为这一点感到骄傲。这没啥不好，但总会有代价。较大的欧洲国家，如法国、德国和意大利，与美国和亚洲相比正陷入相对衰退之中。

我建议我们点菜，因为这看来会是一次长谈。托夫勒点了一份带有烤虾的柯布沙拉和苏打水。我点了火腿、甜瓜和一杯黑品乐葡萄酒。我们继续谈论他的预言在哪里引起的反响最大。托夫勒列举了这些年来听取他和海蒂建议的领导人，这份名单令人印象深刻：1986年，戈尔巴乔夫（Mikhail Gorbachev）策划改革之时；1988年，中

国改革派总理赵紫阳；从中曾根康弘（Nakasone）到小泉纯一郎（Koizumi）的多数日本领导人；马来西亚的马哈蒂尔·穆罕默德（Mahathir Mohamad）；印度的阿卜杜尔·卡拉姆（Abdul Kalam）。韩国的金大中（Kim Dae-

jung）和委内瑞拉总统雨果·查韦斯（Hugo Chavez）曾在狱中阅读过他的著作。托夫勒最近的交谈对象是墨西哥电信业巨头、全球富豪之一的卡洛斯·萨利姆·埃卢（Carlos Slim Helu）。

影响力仅次于比尔·盖茨和彼得·德鲁克

托夫勒停下来吃菜时，我开始考虑人们会如何定义他所做的事。尽管管理咨询机构埃森哲（Accenture）最近将他列为影响力排名第三的商业领袖，仅次于比尔·盖茨（Bill Gates）和已故的彼得·德鲁克（Peter Drucker），但托夫勒既非汤姆·彼得（Tom Peters）式商业咨询师，亦非管理学大师。他更接近于人们过去称为大师级思想家的那类人。那么，他在想什么呢？

他目前提出的一个重大概念是：新技术正使得生产者和消费者通过根本的融合，形成“生产消费者”（prosumer）。老龄社会到来的迹象之一是：“60岁以上的人口很快就会达到10亿，”这有巨大的潜在意义。他指出，“从自我诊断，到即时尿检，到自我治疗，他们将使用纳米科技带来的新疗法，完成以前需要医生执行的任务。这将改变整个保健行业的运作方式。”无疑，非货币经济的这一巨大前景将推动医疗技术市场的发展，创造巨大的新价值，并为某些人创造巨大财富。

不拿薪资的“生产消费者”

他表示，有这种桌上型生产，“生产消费者”将真正发挥作用。在某些情况下，生产/消费合一，将导致“第三职业”兴起——企业不再将劳动“外包”至印度或菲律宾，而是交给不拿薪资的消费者，譬如我们通过自动取款机（ATM）自己进行个人银行业务操作，以取代银行

必须雇佣的出纳员；或通过网络追踪联邦快递（FedEx）递送的包裹，而不用依赖拿工资的职员。

托夫勒认为，这个时代最伟大的转折点，是在1.2万英里高空创造财富。他辩称，今天的财富产生于各处（全球化）、无处（网络空间）及别处（外太空）。“全球卫星定位系统是为从手机呼叫到ATM提款的万事万物，同步精确时间和数据流的关键。由于追踪精确，它们使准时化生产成为可能。全球卫星定位系统对空中交通管制也变得至关重要。卫星还可通过追踪天气，提供更准确的预报，提高农业生产率。”

在托夫勒看来，多元化财富体系将在我们的个人生活中得到体现。“我们不会看到家庭的消亡，但会看到家庭形式的多元化。我们处于接纳同性恋民事婚姻的边缘。社会上存在着单身母亲、未婚夫妇、已婚无子女夫妇、经历多次婚姻的父母。一夫一妻制不会消失，但一夫多妻制可能获得更广泛的认可。

工作将回到家中

与以往那些有地理界限、有着不同社会归属的族群社团不同，他预测将出现志同道合者的网络，使人们前所未有地集合到一起。在托夫勒的新财富体系中，我们将从标准化需求的束缚中解放出来，生活在符合个人节奏的“定制时间”，按照自己的日程表工作和玩耍。随着我们成为生产消费者（prosumer），大部分时间花在货币经济之外，“创造项目”将取代传统的工作和职业。工作将告别工厂和办公室，回到家中。

托夫勒沉浸在他的想象之中，忽略了盘中的沙拉。我提出，由于很多人是现状的既得利益者，这种剧变无法顺利地被人们接受。如果大机构都在这种新的动态体系之下逐渐消亡的

话，安全也将不复存在。看看那些抗议他所描述的经济模式的法国学生们吧。

托夫勒回应道，我们将看到“浪潮冲突”在全球爆发。他指出，我们正目睹它在墨西哥发生，最近的大选表明，该国已差不多一分为二，一边是“第一次浪潮”中的南方农民和“第二次浪潮”中的城市工会，另一边则是“第三次浪潮”中受益于北美自由贸易联盟（Nafta）和全球化的北方，它更为繁荣。类似的冲突也正席卷中国和巴西。

新老体系间的“速度冲突”

即使在美国，彼此不同步的机构，也陷入了新老体系之间的“速度冲突”。“标准化教育属于调整速度最慢的机构。假定你是一名监督过往汽车车速的警察，你为‘商业之车’计时——它在竞争压力下会以每小时100英里的速度迅速改变。但理应面向未来培养年轻一代的‘教育之车’，却仅以每小时10英里的速度行驶。在如此明显的不同步情况下，你无法拥有成功的经济。”

在托夫勒看来，日本同样面临着不同步问题。“技术是比较容易的部分。难的是让机构与社会结构产生协调一致的变化，进入同步状态。这正是社会与文化僵硬刻板的日本的失败之处。日本面临的主要挑战是‘放松’。”

这种速度冲突延伸到了地缘政治领域，不止是虔诚的前现代伊斯兰教徒和后现代世俗消费者阶层之间的冲突。托夫勒指出，在韩国，金大中令人钦佩地为其旨在改变北方的“阳光政策”，设立了循序渐进的30年时限。但一些突发事件——比如金正日近来的导弹试射行动——在该政策有时间奏效之前改变了政治日程，使该政策不了了之，就像戈尔巴乔夫推行的改革，其发起人心目中也有一个长达10年的时间框架。他警告称：“这种速度冲突往往会偏离当前的变革轨道，或至少会使其走上弯路。”

“线性推断法容易误导”

“这就是线性推断法为何如此容易误导的原因。在今后20年的某一阶段，很有可能出现一次重大的社会剧变，令所有预测都出现问

题。”午餐现已延续到了午后，我们开始感受到炙烤着洛杉矶的热浪。托夫勒的新书并未花费多少笔墨谈论全球变暖问题，我想知道他在这方面的想法。“我首先怀疑那些对未来的预测和对过去的推测——我怀疑这真会告诉我们今后几百年将发生什么，以及人类出现前发生过什么。”

他表示，“还记得保罗·埃利希（Paul Ehrlich）的《人口爆炸》（The Population Bomb）吧。如果说曾有过关于2000年的误导预言，那就是这本书。”

我最后还有一个问题：在他预言未来的这些年中，有没有弄错的时候？“上世纪70年代，我们讨论过人类和动物克隆，认为它将在80年代中期成为现实。”他回答道。“我们低估了科学发展的缓慢步伐。尽管我们指出了道德上的难题，但我们没有预测到反科学的基督教徒的强大力量。”我们见面这天，正赶上布什（Bush）否决了放宽干细胞研究的法案，这一点无须我提醒。“此外，”托夫勒笑道，“无纸化办公尚未实现。”

托夫勒点了咖啡。我点了樱桃果汁冰糕。从我们的谈话中，不仅看到了他那真正宏大的思想——开放、客观、无私，也就是说，知性的正直——而且看到了一个真正的好人。无论未来变化有多快，他明显走在了未来的前面。

贝尔艾尔酒店
洛杉矶
柯布沙拉1份
甜瓜和意大利熏火腿1份
蔬菜沙拉1份
樱桃果汁冰水1份
浓咖啡1份

干马提尼1份

圣培露矿泉水2份

黑品乐葡萄酒1杯

总计：

128.28美元

艺术

郎朗

26岁的郎朗，在严父的帮助下，凭着音乐天资，终于成长为世界瞩目的明星。郎朗每年演出多达130场，但这并没有让他放弃为年轻人普及古典音乐的努力。

拉胡尔·雅各布

2009年04月30日



钢琴家郎朗享有的全球声望，让他在自己选择的一家巴黎中餐馆接待我时，让我感到一些慌乱。当我提出已经以郎朗的名义预定了座位时，女服务员似乎没有听懂我的话。接着我被领到餐厅前面的一张小餐桌前，我担心我在拼读郎朗的名字时把音调搞错了——在讲广东话和普通话时，音调至关重要。尽管这两个词在英文中看上去一样，但在中文里，他的名寓意“快乐和阳光”，他的姓寓意为“受过教育的绅士”。

17岁成名

令人高兴的是，26岁的郎朗很快就到了，以他浮华的标准来看，他今天的装束相当严肃，黑色夹克，黑色衬衫还有牛仔裤。他名誉的

光环以及友好彻底改变了局面。餐厅经理热情地跟他打招呼，并领我们走到了餐厅后面的一张餐桌前，一扇竹木屏风给我们带来了一种私人房间的效果。这是北京和上海所有高级餐厅的设计。我问他，他是否觉得在中国外出就餐很难，因为他是如此的著名。他回答：“极其困难，这既是幸运，也是不幸。”我后来意识到，这番话反映了他成为一位著名钢琴家冷静的处事方法。然而，他可能很久不在中餐馆点菜了，因为我们那张小方桌上很快就堆满了烧茄子、甜玉米羹、美味的京酱肉丝以及一壶茉莉花茶，食物还在不断端上来，以至于我的笔记本几乎都没地方放了。

上菜的速度赶不上郎朗的筷子在盘子间跳跃的速度，他好像在指挥一个管弦乐团，他手法敏捷地把菜夹到我的盘子里。（一次，他夹起一块我掉在笔记本上的猪肉，把它放到了旁边的盘子里。他隔一会就责怪我光顾着记录，却没有吃菜。）他说道：“这家餐厅非常好，每次我到巴黎都会与朋友和亲戚来这里吃饭。”他来到伦敦是为了参加一场音乐会。我刚刚乘坐欧洲之星（Eurostar）从伦敦赶来与他会面。我告诉他，几年前当我第一次从香港搬到伦敦时，我一直在伦敦西区Queensway附近找房子，因为当地的餐馆能够提供一些伦敦最好的中餐。

有段时间，我一直在摆弄我的数字录音机，他忍不住开玩笑说“它肯定是英国制造”。这是对人们有时取笑中国制造的产品质量的反驳。

中国出口商已开始走向市场高端，郎朗也成为新时期中国最为人熟知的面孔之一。他第一次受到世界的关注，是在1999年芝加哥附近的拉维尼亚（Ravinia）音乐节上，那是一场神话般的首演，当时17岁的他顶替安德列·瓦兹（André Watts），站在1.7万名观众面前。演出前一天晚上，他曾梦到他的钢琴变成了“一艘宇宙飞船，环绕地球”。当他演奏完柴可夫斯基（Tchaikovsky）气势磅礴的第一钢琴协奏曲第一乐章后，获得了现场观众雷鸣般的掌声，此后他的事业蒸蒸

日上。演出结束后，聚集在一起的音乐大师们，包括指挥家克里斯托弗·艾森巴赫（Christoph Eschenbach）、小提琴家艾萨克·斯特恩（Isaac Stern）、该音乐节的音乐总监以及其他人，邀请他在凌晨2点后开始的私人演奏会上背谱演奏了难度很高的巴赫（Bach）的《哥德堡变奏曲》（Goldberg Variations）。

10年过去了，郎朗曾与奥迪（Audi）、万宝龙（Montblanc）和索尼（Sony）和阿迪达斯（Adidas）等品牌签约，他经常被视为一位跨界明星，一位有着摇滚明星吸引力的古典音乐家。（阿迪达斯现在销售的一款印有郎朗签名和金色条纹的训练鞋售价125美元。）他曾在北京2008年奥运会（Beijing Olympics）开幕式上演奏，他在东西方有着无数的追随者，在YouTube上，他的视频广受关注。如今，超过3000万的中国人正在学习弹钢琴，钢琴如此受欢迎至少要部分归因于郎朗如日中天的事业。

普及古典音乐

录音机终于恢复正常了，我问他关于本月的音乐会系列以及与伦敦交响乐团（London Symphony Orchestra）的计划。他对4月18日举行的大师班尤其感到兴奋，该活动的高潮将是他为来自伦敦东区学校所有等级的100位钢琴家演奏舒伯特的《军队进行曲》（March Militaire）。这是他在几个城市做出的努力的一部分，旨在让年轻人从音乐中找到乐趣。

“我发现，问题是我们的工作的形象。人们认为，我们是非常枯燥的人：从不说话，像机器人一样，而且非常傲慢。（他们认为）我们是精英。实际上，我们不是。我们只是一般人。当我们走入每一所学校时，这是我们需要改变的第一点，要鼓舞他们，然后说‘看，我们是正常人。'”与学生的年龄更接近也会有所帮助：“许多父母说，‘你能跟我的孩子说些什么吗？因为如果你说什么，他们会听。'如果你从其他人那里学到了优秀的知识，那么与年轻人分享很重要。”

郎朗非常热衷于努力普及古典音乐。对于一个每年以每场约5万美元的出场费参加多达130场音乐会（这些数据发表于《纽约客》杂志（The New Yorker））的人而言，他仍花费很多时间走入校园。去年11月，他创办了郎朗基金会（Lang Lang Foundation），以推动美国、欧洲和中国的音乐教育。他还是万宝龙文化基金会（Montblanc Cultural Foundation）的主席，该基金会为艺术赞助人提供1.5万欧元，以捐赠给他们青睐的文化事业。

他这种对教育的关注并不意外。郎朗的自传《千里之行》（Journey of a Thousand Miles）将于下周在英国出版，本书可能会被称为“与一千位老师的旅程”（Journey with a Thousand Teachers）。在他人生中的几乎每一步，老师都起到了关键的作用。1982年6月，郎朗出生在中国东北城市沈阳。他的母亲是一名电话接线员，父亲是一名警察，但却拥有音乐才能。郎国任拉过二胡，在郎朗3岁那年开始让他弹钢琴。4岁时，郎朗师从音乐教师朱雅芬。朱雅芬自己的老师在文化大革命（Cultural Revolution）时期自杀，当时西方古典音乐家曾受到学生们的嘲笑。她留给朱雅芬的遗产是巴赫和莫扎特（Mozart），然后朱雅芬又将其传授给了郎朗。郎朗回忆道：“她是一位优秀的启蒙老师。问题是，懂得如何演奏巴赫的中国老师并不是很多。她可能是中国最优秀的教授如何弹奏巴赫作品的老师。”从某种程度上来说，这是文化大革命留下的遗产。他解释道：“许多老师都是在前苏联接受的俄罗斯曲目的训练。”

朗朗的自传

郎朗9岁时，他的父亲辞掉工作，带儿子来到了北京，因此郎朗才有可能攻读北京最具声望的音乐学府（中央音乐学院）。父子俩每月依靠郎朗的母亲从沈阳寄来的150美元生活，他们住在一间冬天没有暖气的房子里，他的父亲晚上要先钻进被窝，给儿子暖床。生活很艰难，父子俩曾因为练琴的时间发生激烈争吵。一天他父亲大发雷

霆，歇斯底里地嚷道，郎朗应自杀，而不是给家里抹黑，之后这个倔强的孩子4个月拒绝练琴。

郎朗的自传读上去像是华裔作家谭恩美（Amy Tan）的小说：父子间的矛盾终于化解，一位卖水果的人帮助了不快乐的孩子，并鼓励他继续弹琴。当时在美国任教归来后，郎朗的启蒙老师朱雅芬意外造访父子在北京的家。她安排郎朗与一位教授合作，这位教授让郎朗做好了在第二年夏季被中央音乐学院录取的准备。

这部自传详细描述了他父亲的愤怒和霸道，但却献身于他和他的妈妈周秀兰。我说道，这部自传最后的闪光点是父亲对儿子的那种望子成龙式的爱，而非美国读者关注的父亲的愤怒。本书于去年在美国出版。“在西方，人们很难理解。但亚洲人却对生活有着不同的理解。”

郎朗告诉我，他父亲曾经告诉“一名（中国）记者，这本书让他深受感动，因为他认为这表明我已长大。我感到很自豪，因为他没有感到伤心或有其它不舒服的感觉。”

1997年，15岁的郎朗得到了赴美、从师于加里·格拉夫曼（Gary Graffman）的奖学金，格拉夫曼自己的事业因为他的手受伤而被迫中止。与其他在费城颇具声望的柯蒂斯音乐学院（Curtis Institute）学习钢琴的学生一样，郎朗有了自己的一间公寓，他与父亲合住，公寓里还有一架7英尺斯坦威钢琴（Steinway）。在来到学校的第一天夜里，郎朗在睡梦中醒来，走过去摸了摸那架钢琴，以确定这一切都是真的。“感觉就像是到了天堂，”他回忆道，往事似乎历历在目：“那是全世界最小的学校。整个学校就像是（北京）中央音乐学院的一个班。在中央音乐学院，你会看到5个或6个人因为一架小小的、愚蠢的立式钢琴而竞争。要想弹钢琴，必须先得到入场券。”

尽管拥有柯蒂斯和朱利亚音乐学院（Julliard）等名校，但郎朗表示，音乐教育的危机出现在美国，而非中国。伦敦和纽约的古典音乐听众似乎正迅速老化，而在台北或香港，古典音乐听众的平均年龄

有时似乎只有10岁左右，这可能反映了亚洲的进步。郎朗回答，在美国，预算赤字意味着“他们首先削减的是音乐和艺术开支，许多学校不再设立音乐课。没有任何真正教授如何聆听贝多芬（Beethoven）和莫扎特的培训。（这好像是）你是一名学生，但却不学雨果（Hugo）和莎士比亚（Shakespeare）。你不可能指望，一位从未听过古典音乐的人在30岁时突然开始去听这样的音乐。”

尽管郎朗技艺娴熟，但他一直因为演奏时有些“情绪放纵”而受到批评。从某种程度上为了帮助克制自己，他邀请指挥家兼钢琴家丹尼尔·巴伦博伊姆（Daniel Barenboim）——以前也是一位神童——担任他最新的导师。（郎朗在与这位具有传奇色彩的以色列音乐家首次会面时就向其请教。）郎朗每隔几个月就会去拜访柏林的巴伦博伊姆。“他教给我如何控制自己……不要让情绪控制知识。但关键是，你必须有幻想，否则所有人弹的都一样。”

午餐结束了，餐桌很快被收拾干净——葱爆羊肉、中式炒鸡蛋以及油炸馒头几乎都没动过就被撤下了——，然后是一大盘外国水果，我们刚吃了一点，就到了郎朗该离开的时间了，他要稍事休息，然后参加当晚的音乐会。

与郎朗交谈的话题漫无边际，从北京在主办奥运会后转型为一个外向型城市，跳跃到去年5月份的四川大地震。郎朗曾帮助组织了一场音乐会，为受灾者筹款。我问起了维权人士黄崎的境况——地震中，由于劣质校舍倒塌，有上万名学生遇难，黄崎因支持其中一部分学生家长上诉而被捕。郎朗表示自己不知此事，从而略过了这一政治问题；作为中国的一名超级明星，他可能认为回答这个问题很不明智。

郎朗开朗的形象并未受到影响，开始讲他以前的老师格拉夫曼（Graffman）的一件趣事。“我们在纽约时就住对街，并一起参加聚会。”郎朗用手机为格拉夫曼的公寓拍了一张照片，并发给了他。格拉夫曼立即回电，“他说：‘教我，教我（怎样拍照）。'他确实很可

爱。81岁了，还非常喜欢科技。”郎朗不费力就把美国俚语和不拘礼仪，与中国尊师的传统融合在一起，这令人难忘。如果这就是全球公民之所指，那我们需要更多像他这样的年轻人。

北京食堂

巴黎庞蒂厄（Le Bistrot de Pékin Ponthieu）街38号，75008

玉米羹 2份 10欧元

中式豆腐 6.5欧元

烧茄子 8欧元

京酱肉丝 12.5欧元

葱爆羊肉 11.5欧元

中式炒鸡蛋 8欧元

北京薄饼 4欧元

米饭 2.5欧元

茉莉花茶 2份 5欧元

果盘 25欧元

小费 7欧元

总计100欧元

安吉丽娜·朱莉

安吉丽娜·朱莉："随着我与布拉德的年岁增长，我们打算少拍戏，这一行我们已经干了太长时间……"

马修·加拉汉

2011年08月18日



看着安吉丽娜·朱莉大步流星地穿过餐厅的样子，就可以教会大家如何在公共场合不引人注目。她面无表情地目视前方，腰板挺得很直，走路速度无出其右，其他用餐者可能觉得只是瞟见了这位天皇巨星，但来不及再多瞧上一眼。

朱莉与Grill餐厅（位于好莱坞环球影城（Universal Studios）旁）其他用餐者明显不一样，所以她一来我就知道了，虽说我坐在餐厅后边，但她一走进来，我立马就认出了她。她浑身上下一身黑色行头——黑裙、黑裤与黑鞋——一头棕色披肩长发，一只手拿着LV（Louis Vuitton）包。一溜烟功夫她就来到了我跟前，我茫然不知所措，慌忙从座位上起身作自我介绍。"嗨，"她朝我打招呼，并伸出手来与我握手，笑得那么灿烂，差点儿没把我弄晕菜。

我俩面对面在小包间坐定后，服务员过来问她喝点啥。我早到了

10分钟，所以嘛，已经捷足先登，品了一半的阿诺德·帕尔默（Arnold Palmer，一种加柠檬的冰茶）了——这是加州午餐的主食。她要了薄荷茶，并对我莞尔一笑。

她解释选择这个地方会谈的原因是租用了摄影棚的一间办公室，对自己执导的首部影片进行最后加工润色。她首次自编自导了影片《血与蜜之地》（In the Land of Blood and Honey），故事的背景是波斯尼亚（Bosnia）战争。这是一部小制作影片，所用的演员也都是些无名之辈，今天是电影后期制作的最后一天。“今天是个不寻常日子，”她说着，同时翻看着菜单。“我们的后期制作已接近尾声，今天下午4点会宣布影片彻底完工。封存后，就不再作任何改动了。”

花了一点儿时间，总算定下来午餐吃啥。除了拍摄电影外，今年36岁的朱莉有6个孩子，作为联合国难民事务高级专员署（UN High Commission for Refugees）的亲善大使，她还有诸多人道主义事务。作为联合国亲善大使，过去几年她的足迹遍布塞拉利昂、巴基斯坦与厄瓜多尔（Sierra Leone, Pakistan and Ecuador）这些国家的难民营。

她没有专门的公关人员，因此我俩这次会面是通过一位名叫大卫的神秘法国人，经过几周的电子邮件与电话的沟通联系才最终敲定。“我既要告诉你好消息，也要告诉你坏消息，”有一天大卫对我说。“好消息是朱莉明确答应了你的访谈请求。坏消息是你得赶到马耳他（Malta）去见她。”她的伴侣、影星布拉德·皮特（Brad Pitt）一直在欧洲拍片，她与孩子们要赶往那儿与他会合。

我们最终商定还是等她回到洛杉矶后再作访谈，这就是我俩缘何现在就坐环球公司（Universal）旁餐馆的原因，这儿也是名导演史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）工作室、多家摄影棚以及众多电视节目场景的大本营。在Grill餐厅的墙上，挂着环球公司发行的《群鸟》（The Birds）与《黑湖巨怪》（The Creature from the Black Lagoon）等经典影片的镶框照片。坐在Grill等朱莉时，我已经熟悉了

一下餐厅环境，如今她已到场，我也就无暇再左顾右盼了。面对面看朱莉，她的美美不胜收，她笑的时候，晶莹透亮的大眼睛闪着顽皮的神情，那对人所皆知的嘴唇中，露出让人神魂颠倒的亮白牙齿。她很少接受访谈，所以刚开始对我存有戒备之心——尤其是当我提问她不愿答复的话题。比方说，她不想透露太多自己执导的首部影片，因为她不想抢了首映式前媒体发布会的风头。但她回避此类问题时，脸上露出狡黠的笑容，并耸耸肩膀表示抱歉，似乎想说，“对不起，这就是游戏的组成部分”。

服务员端来茶后，朱莉给自己倒的茶加了点蜂蜜，我俩再次拿起菜单看。“这家餐厅有时有意大利面，”服务员问我俩是否准备点菜时，她说道。“我要份带鸡肉的意大利面。”我则要了加祖传番茄（heirloom tomatoes）的烤鲑鱼。

朱莉说这次出游，她带上了闺女们。她解释说自己与皮特不管去哪儿旅游都会把孩子们带上，全家从不在一个地方逗留太久。“我们轮流拍戏，这样就可以保证有一个人在家陪孩子。”可是，我俩这次会谈时，他俩人天各一方。“这很难做到——我已经在洛杉矶呆了一周，彼此分离这么长时间，这种情况很少见。我带上闺女出游，所以呢，我们组织的是一次特别的女士游。男孩子们则跟着布拉德……他正在拍摄一部僵尸影片（《僵尸世界大战》（World War Z））。”

朱莉与皮特的家恰似国际联盟（League of Nations）的缩影版。年纪最大的儿子马多克斯（Maddox）快10岁了，2002年从柬埔寨（Cambodia）收养；扎哈拉（Zahara ）6岁，出生在埃塞俄比亚（Ethiopia）；希洛（Shiloh）是这对伴侣生的第一个孩子，5年前出生于纳米比亚（Namibia）；帕克斯（Pax）于4年前收养，出生在越南；三年前，朱莉在法国又产下了一对龙凤胎——诺克斯（Knox）与维维安（Vivienne）。“他们都很自豪自己母国的文化，同时又相互学习，”她说。“所以并不会出现男孩光学亚洲人的行事方式。每个孩子的床头都挂有各自母国的国旗，都有自己值得夸耀的地方。我们还

没去越南，因为帕克斯有自己的计划。扎哈拉想回非洲老家看看，希洛也一样。所以每个孩子都能轮流做回东道主。”

朱莉今年去了柬埔寨，是为LV拍摄一部广告片，它由安妮·莱波维兹（Annie Leibovitz）执导。象LV这种奢侈时尚公司到柬埔寨这样的穷国去拍广告片，似乎显得不伦不类，但拍不拍最终由朱莉自己定夺。“到柬埔寨实地去拍广告片，并着力宣传它的美景，这种事我乐意为之，因为这个地方太值得一游，”她说。她与皮特在当地确实有幢别墅——“是幢面积不大的高脚屋”。她拍摄广告的所得会悉数捐给该国慈善项目，她告诉我，依靠以马多克斯名义建立的家庭基金会来开展相应的工作。“基金会致力于阻止滥伐山上森林、反盗猎以及清除地雷。我们都是以马多克斯的名义做这些事，希望他长大成人后，届时能接手。”

我们点的菜端了过来，朱莉的意大利面很简单，里面有几块拌西红柿酱的鸡肉。但我点的烤鲑鱼做工较为考究，做成了宝塔状，还带有华丽装饰的小茴香、祖传番茄以及我叫不出名字来的蔬菜丁。整道菜看上去有点滑稽，朱莉看后，也忍不住大笑起来。

鉴于他们全球转的地方很多，我不禁问她：家的内涵是什么。“身在何处，何处都是我们的家。”那这样是否感觉空落落的？“没错，但内心很愉快。我不习惯老是呆在一个地方，也不喜欢一天到晚坐在那儿。当初在学校，我可是个难以管教的学生。但这个世界上有很多地方值得我去寻幽探访……所以我特喜欢旅游，觉得四处旅游是培养孩子的最佳方式。”

听到她提及自己的少女时期，不由得让我想起她自出演中学生网络惊悚片《骇客》（Hackers）一举成名以来，这15年里她所发生的巨变。想当初，她就象典型的好莱坞式放荡不羁的孩子。她是名演员乔恩·沃伊特（Jon Voight）与玛奇琳·伯特兰德（Marcheline Bertrand）的女儿，自己说少女时期曾经自我堕落，30岁不到就已经有两次婚姻——先是嫁给《骇客》中的搭档、英国演员约翰·李·米勒

（Jonny Lee Miller），第二次是嫁给了美国演员兼歌手比利·鲍勃·桑顿（Billy Bob Thornton）。她对刀情有独钟，身上刻了好几处刺青，胸前戴着一个小盒，里面盛着比利的血。

各种争议伴始终随着她的成名之路。2000年，凭借在《移魂女郎》（Girl, Interrupted）饰演一位精神病病人的出色演技而荣获奥斯卡最佳女配角奖，随后凭借在《古墓丽影》（Tomb Raider）中饰演劳拉·克劳芙特（Lara Croft）以及在《史密斯夫妇》（Mr and Mrs Smith）等影片中的角色成为一流的功夫影星。正是在出演《史密斯夫妇》时，朱莉初次邂逅皮特，随后这对伴侣逐渐成为好莱坞的金童玉女，他们也随之声名日隆，拿他们的好友马特·戴蒙（Matt Damon）的说法，达到了"恰似囚犯"的程度。媒体的穷追猛打毫无偃旗息鼓的迹象。去年，《世界新闻报》（News of the World）登载了一则假消息，声称他俩正在闹分手，他们一纸诉状把对方告上了法庭；我问朱莉：对《世界新闻报》最近遭停刊是否感到哀伤。"我的确听到了相关报道……可见我从不读该报。所以嘛，实在难以知晓所谓的损失到底有多大。"

成年后，她生活中的一举一动始终在公众的关注视野内。但这次吃饭前，我从媒体了解到的朱莉与坐我对面这个坦然自若的朱莉俨然判若两人。她说，为人母改变了一切，尤其是她对演员生涯的看法。"对于能成为一名演员，我始终抱着一颗感恩的心……但我觉得年轻时，我想不断地拍戏。我想方设法想弄清楚生活中的各种疑问，所以呢，你发现自己出演的角色能帮助解答这些问题，并帮助自己成长。"

她解释说，在过去几年里，自己与演职生涯的关系已经发生了变化。"从某种意义上说，这就好比是治病，"她说，并叉起长通粉与鸡肉往嘴里送。"有些角色让人欲罢不能，因为他们探究生活、爱情及自由中的种种问题。伴随着你的成长，你总是拷问自己这些问题：我坚强吗？我神智正常吗？我理解爱情、了解自己吗？"现如今，她补

充说，“我已长大成人，对自己有了清晰的了解……作为女人、成年人、以及站在家庭的角度，我如今并不太在乎角色能否帮助我解答这些问题，而是关心自己是否能解答这些问题。”我俩又谈到了去年推出的影片《特工绍特》（Salt），安吉在其中担任女主角，她过关斩将，出生入死于中情局（CIA）、特工处（Secret Service）以及一小撮凶恶的俄国间谍之间。剧中主角原先是为男性所备，但在安吉表示愿意出演后，剧情随之就被改编。“那时我刚生完双胞胎，”她回忆道。“我已经穿了很长一段时间的睡衣了。当时穿着睡衣坐在医院里，我边给孩子喂奶，边读剧本，慈母温情涌上心头……我快速翻看着剧本，都是些打斗与枪战的场面。我当时就觉得，‘这正是我需要的，我想脱掉睡衣，好好拿枪过把瘾。’我敢肯定，许多刚生完孩子的女人都认为‘稍微活动一下身子骨、疯狂上一把……重温一下原先生活的另一面是件美事。’”

她说自己要很久以后才会考虑息影。“但已经不象过去那样爱拍戏。我如今喜欢的是为人母。”但很明显，她对执导影片兴趣正浓。“相比拍电影，我更喜欢当导演，”她说。我问她是否利用了之前与导演共事的经历。“我觉得从所有导演（甚至那些我不喜欢的）身上学到了不少东西。”我绞尽脑汁想让她损一番那些不喜欢的导演，但她礼貌地回绝了。她对迈克尔·温特伯顿（Michael Winterbottom）赞不绝口，他执导的影片《坚强的心》（A Mighty Heart，自己在其中出演了角色）讲的是记者丹尼·波尔（Daniel Pearl）的故事，波尔在巴基斯坦遭绑架，随后又惨遭塔利班杀害。“克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）也让我受益匪浅，本人在他执导的影片《换子疑云》（Changeling）出演角色，他教会我如何发掘演职人员的优点，放手让每个人去工作。我从未与大卫·芬奇（David Fincher，执导了影片《搏击俱乐部》（Fight Club）与《社交网络》（The Social Network））合作过，但我把他当好朋友，看到他对待工作一丝不苟，对细节精益求精，是个工作狂——即便演员已经累趴下了——直

至演满意为止。”

芬奇有望执导朱莉出演的下部影片《埃及艳后》（Cleopatra），但朱莉暗示将来影迷看到她出镜的概率会越来越少。“随着我与布拉德的年岁增长，我们打算少拍戏。这一行我已经干太长时间了，布拉德也是如此……我俩也算功成名就，不想一辈子干这一行，还有很多事等着我们去做。”

中国仍是她日程表上期望的探秘之地，她也希望能去缅甸（Burma）看看，“但目前的形势不允许”，原因是该国仍处于军政府的专制统治下。“还有伊朗，我很想去伊朗看看。”但她的梦想是“穿越撒哈拉沙漠，整个行程共需28天……必须得骑骆驼，我希望能一段一段分开走，这样一路上就可以让孩子们歇歇脚，”她若有所思地说。

我对她说，对于她们这个居无定所的家庭，这样的计划再理想不过了，随后我俩站起身道别。虽然她凑过来亲了亲我的双颊，但这一次我们没再握手，随后她快步走出餐厅（已经走得半空），走到阳光沐浴下的加州大街上，赶回工作地。

马修·加拉汉是FT洛杉矶站记者

Grill餐厅

加州影视城蓝克新大道（Lankershim Blvd）3900号环球影城

邮编：91604。

阿诺德·帕尔默：2.50美元

热薄荷茶：2.50美元

鸡肉意大利面：19.00美元

烤鲑鱼：23.00美元

总计（包括小费）：61.11美元

迈克尔·摩尔

美国纪录片电影制片人摩尔认为，资本主义是一个“作弊游戏”。在这个游戏中，400名最有钱的富翁控制的财富，比半数美国人控制的都多。

安德鲁·埃奇克利夫-约翰逊

2011年10月31日



“当我想起劳动节时，我会想到中国人，你呢？”迈克尔·摩尔（Michael Moore）发来这样的信息，暗示我在顺利楼（Shun Lee）订位子，它是一家位于上西区的餐厅，距离这位纪录片电影制片人在纽约的公寓很近。于是我打电话，接待员在听到我客人名字的时候，变得兴奋起来。“迈克尔·摩尔？噢，他经常来我们餐厅，”他说。在这位美国最著名的煽动者，为了挤进隔间里我对面的高背座位，而把桌子往外推时，我把这个告诉了他，他从圣丹斯电影节（Sundance Film Festival）的帽子下面露出疑惑的表情。“我大概，一年来这里三次。”

摩尔来纽约是为了工作——他最近在写一本传记——也为了“获得一点隐私”。在他家所在的密歇根湖畔的特拉弗斯城（Traverse

City），他是公众人物，不仅因为他获得了奥斯卡奖（Oscar）和金棕榈奖（Palme d’Or），还因为他在2005年发起了一个电影节，为这座城市的经济带来了雪中送炭的刺激。当地由共和党主导的商业协会提名他为年度商人，对于这位左翼电影、电视和檄文文集——包括《资本主义：一种爱情故事》（Capitalism: A Love Story）（2009年），一部在危机后对大企业提出控诉的影片——的幕后制作者来说，这是一份出人意料的嘉奖，他十分享受其中的讽刺性。

他的新书《麻烦来了》（Here Comes Trouble）是另一种风格，其中集合了他凭借《罗杰和我》（Roger & me）（1989年）成名之前的生活片段。他在这部片子中，毫不留情地揭露了通用汽车（General Motors）的大裁员对他曾经的家乡弗林特（Flint）的影响。他曾因为提问而被高中开除，羞辱过种族主义社交俱乐部，为了报复一名施虐狂老师，在十几岁就当选进入学校董事会，所有这些，只是为摩尔后来制造的种种麻烦，提供了一点预示。

摩尔关于枪支游说（《科伦拜恩的保龄》（Bowling for Columbine），2002年）、伊拉克战争（《华氏911》（Fahrenheit 9/11），2004年）和药品公司（《精神病人》（Sicko），2007年）的纪录片，使他既成为受美国左翼崇拜的英雄，也成为被右翼妖魔化的魔鬼。不过他说，在特拉弗斯城，没有哪一天是没有共和党人跑来与他握手或拥抱的。“我猜，他们是近水楼台，可以把我当普通人来认识。我们都是美国人。我们在同一条船上。”

我问，这本书是否是为了从更细微的角度展示他自己？他的回答让我吃惊，他说，他更大的动机是，“追求一点修女们曾努力教给我们的东西——文学”。

和摩尔的许多作品一样，这本书并不把非小说类文学作品的传统定义当回事。《罗杰和我》毫不标榜客观性，这或许令传统纪录片的制作者感到震惊，但摩尔认为这样才真实。不过，批评家一直用他的成功质疑他的资格。例如，《华盛顿时报》（The Washington

Times）就称他为伪善的“坐飞机到处乱逛的百万富翁”、在“资产阶级”郊外长大的“骗子”和受“对美国的憎恨”驱使的“卖国者”。

“如果你留意的话就会发现，这类攻击从来不是来自工薪阶层的，”摩尔回应道。“显然，我现在过得不错……当然没乔治·克鲁尼（George Clooney）那么好。但是，让我告诉你一个事实，当你是工薪阶层的一份子时，你会希望脱离这个阶层，”他说。回到家里，“我只会听到‘加油，迈克’”。

按照摩尔的说法，顺利楼是“纽约唯一不油腻的中餐厅”，内部灯光幽暗，以黑漆装饰，占据两层方形空间，墙壁上蜿蜒着半透明的红眼龙。在这个潮湿的假日星期一，只有几桌客人。

在我四处寻找侍者的时候，摩尔说，他正在计划写第二本传记，同时也在筹备新的电影，和一个“关于美国政治现状的”项目——“电影、书、网络、舞台表演、冰上表演，一切皆有可能”。更多细节他就不愿透露了。

10年前，在世贸双塔（Twin Towers）倒塌的那个早上，哈珀柯林斯（HarperCollins）正将5万本《愚蠢的白人》（Stupid White Men）运往书店。这家出版社曾要求摩尔把对“窃贼中的窃贼”——乔治·W·布什（George W Bush）的批判改得温和一些。他拒绝了，该书后来成为2002年销量最高的非小说类书籍，但时间没有缓和摩尔对这位前总统的观点。“布什政府顽固而不思进取，”他说：“而我们要花费余生的时间来消除它的影响。”我问他是否对布什的继任者感到失望。“我那天激动异常，投了[巴拉克·奥巴马（Barack Obama）]一票，”他说，然后突然垂下眼睛，灰白的胡茬下，下巴鼓起来，双臂抱在胸前。“我认为他是一个善良的人，他的意愿是好的，但是……”接下来是长时间的停顿。“我曾对他寄以厚望……以为他会是富兰克林·罗斯福（Franklin Roosevelt）那样的人物……多棒的作为一位伟大总统而名垂青史的机会啊——可惜浪费了。”他看上去很难过。

他苦涩地继续说道，共和党人“决心把奥巴马看作一个隐形总统”。摩尔就知道我会提到《隐形人》（Invisible Man）——这是拉尔夫·埃利森（Ralph Ellison）1952年写的一本关于种族不公正的小说。

我在餐厅扫了一圈，但没有发现侍者。我问摩尔，你认为奥巴马是否会连任。他回答道：“这取决于谁与他竞选。一些共和党候选人非常疯狂。他们认为美国和他们一样疯狂。事实并非如此。假设有5000多万美国人是疯狂的，但这是一个很大的国家，有2亿多选民。我们可以战胜这5000万白痴。”

我不知道他是不是在开玩笑，但摩尔曾经遇到过白痴甚至更穷凶极恶的人。在2003年获得奥斯卡最佳纪录片奖之后，摩尔发表演讲称：“一个虚伪的总统……让我们因为虚假的原因发动了战争”。这番话让他受到了威胁。当他写到招募安全专家、“联邦政府使用的前美国海军海豹突击队队员预防暗杀”时，听起来就像一个妄想狂，但他在书中详细描述了一系列未遂的袭击活动——带着刀具、“钝物”和削尖铅笔的暗杀者，并且抓获了一个策划炸掉摩尔住房的男子。

现在他仍然感觉到威胁吗？摩尔垂下目光，再次双臂抱在胸前。“现在没那么严重了，因为美国已经改变……我不能生活在那样的环境下”。

《麻烦来了》开头引用了格林·贝克（Glenn Beck）的一段长篇大论。贝克口无遮拦的娱乐方式以及对右翼思想的鼓吹，与摩尔的左翼做法如出一辙。贝克说道，“我在考虑杀了迈克尔·莫尔”，如果这是一个玩笑，那也是一个令人不安的玩笑。摩尔表示：“我为他感到些许遗憾，我认为他不怎么样。”

这种刻薄话似乎戳到了选民们的痛处，但摩尔辩称，绝大多数美国人（即便是那些从未自称为自由主义者的人）都希望加强环保法律，降低高管薪酬和从海外撤军。他表示：“我现在的政治思想属于这个国家的中间派。”但美国人不会选举中间派。我对这种说法有些

意外。

他回答道：“恩，这是因为金钱控制了选举过程。”摩尔认为资本主义是一个“作弊游戏”。在这个游戏中，400名最有钱的富翁控制的财富比半数美国人控制的都多。但“资本家阶层”玩过了火，剥夺了中产阶级的美国梦。

餐厅看起来非常空旷，尤其是侍者更少。摩尔认为，明年美国大选可能的候选人有四位——奥巴马、一个持主流思想的共和党人、一个茶叶党代表以及一个对奥巴马感到失望的民主党的杰出“左派”人士。我问道，你宣布参选了吗？摩尔对此感到意外，他迅速予以了否认。

飘然走过的一个侍者说道：“慢慢聊，别着急。”我们已经交谈了近一个小时，于是赶紧把他叫回来点菜。顺利楼晚上有湖南牛肚、“酸辣腰花”和“狮子头”等菜肴，但中午的菜谱较为清淡。摩尔点了麻油鸡和糙米，叮嘱不要油炸，也不要太辣。

现在已经是接近下午两点十五分，我感觉非常饿。我一直想点些开胃菜，但我像摩尔一样保持了克制，问侍者“天堂鱼柳”是什么东西。它其实是黑鲈炒菱角，听起来相当不错。出于趋同心理，我也点了糙米。摩尔只要了自来水，我也一样。

我问摩尔，他喜欢谈论的“普通工人阶级”是否已经抛却了摩尔式的政见，转向了贝克和拉什·林博（Rush Limbaugh）这些讨茶党欢心的人。闻听此言，摩尔像是受到了侮辱。他说：“他们代表不了大多数。”他坚称，大多数美国人都不会把票投给米歇尔·巴赫曼（Michele Bachmann）。“他们不会选一个疯子。”尽管摩尔通过电影《华氏911》向布什发出了犀利的抨击，但后者仍在2004年连任成功，而伊拉克战争也一拖再拖。因此我问他是否相信电影会影响选民。“当然，和每一个人都可能有关，”他答道。“在《精神病人》问世前，没有人讨论医改……（但）一部电影或一本书只能起到导火索作用。”

我们的菜上来了——摩尔是一大份热气腾腾的鸡肉，而我的是少

得可怜的一盘鱼、小虾和雪豆。米饭碗看起来很小。“我看过报道，说你减过一次肥，”我问摩尔，很好奇为什么他只点了那么点儿吃的。“一次？我这个型号的人，谁没有减过几十次，”他大笑道，将他的减肥计划概括为“管住嘴，迈开腿”。他补充道：“我来自中西部，在我的家乡，我这号身材是正常的。这可不是好事儿。”

我开动起来，欣喜地发现一丝姜味，这时，摩尔提出了两个理论，分析为何英国人不如美国人肥胖。“你们是一个小岛，所有东西都小一号：酒店房间，盘子……”他说道：“还有你们的足球。踢英式足球的话，大块头可没有好处。”

在去了一次阿森纳后，他爱上了英式足球，这时他突然唱起球迷编的歌来：“维埃拉，哦-哦-哦-哦，他来自塞内加尔，他为阿森纳效力。”他的歌声响彻整个餐馆。两个国家对待足球的看法很能反映出两国不同的文化。摩尔笑着说：“你们进一个球得1分，对吧。我们进球能得6分。”

摩尔在我们吃饭的同时还录了一场棒球比赛，他说，自己和相识30年的妻子过着“非常传统的生活”，每周日都去做弥撒。他抱怨许多左翼人士丧失了幽默感，并告诉保守人士，如果他们能关掉热线广播，去看看他的电影，“你也许仍不同意我的政治观点，但你会知道我热爱这个国家，也有良知，你也会发笑，因为这些电影也确实很有趣。”他这番话真是乐观得令人惊讶，接着他又就如何与对立党派达成妥协提出了另一个建议。

“共和党人会推选美国民众喜爱的人（上台），”他举例说罗纳德·里根（Ronald Reagan）、阿诺德·施瓦辛格（Arnold Schwarzenegger）和弗雷德·汤普森（Fred Thompson）。他说，民主党人为什么不去提名汤姆·汉克斯（Tom Hanks）或奥普拉·温弗瑞（Oprah Winfrey）呢？“有什么可担心的呢？他们应该考虑马特·达蒙（Matt Damon），而不是哈里·里德（Harry Reid）。”我接口道，或是迈克尔·摩尔？他急忙说：“哦，上帝，不。这可不是一个好主意。”

侍者开始收盘子了，同时问我们：“可以收了吗？需要冰淇林吗？”他还没来得及满怀期望地看一眼摩尔，摩尔就拒绝了他的提议。

我们起身准备离开，这时我提到，他的书中对于他年轻时的美国充满了感伤的回忆，但批评起来又毫不客气。摩尔的童年时代如田园诗般快乐美妙：在树林里打BB气枪，在广播里收听摩城音乐，牙医与技工之间的收入差异不大；但那个时代也不乏污点：种族歧视、敌视同性恋等等残忍的行为。“我热爱这个国家，但这不意味着看见问题时保持沉默或装作视而不见，”他说道。

我们走出餐馆，还没走出几步，他就被一名来自德克萨斯州的学生给拦住了。“摩尔先生，我是你忠实的粉丝。非常感谢你所做的一切，”他一边说，一边递给我一部iPhone手机，让我拍一张他和摩尔的合影。当我们走到街拐角，更多的行人大声打着招呼。摩尔看起来有些不自在，我们就此告别。他消失在百老汇的人流中，而我转身走向一家三明治店，随便吃点东西。

本文作者为英国《金融时报》媒体编辑

顺利楼（Shun Lee West）

纽约西65街43号

麻油鸡 24.95美元

Heavenly Fish Fillet 21.95美元

糙米 2份 3.50美元

总计（包括服务费）：63.87美元

纳哈迈德

纳哈迈德家族因三件事而闻名：第一是财富，家族财富估值30亿美元；第二是家族珍藏的毕加索作品；第三是行事极为诡秘。

雅姬·武尔施拉热

2011年12月09日



从事艺术品交易的纳哈迈德家族（The Nahmads）因三件事而声名远扬：第一是财富，福布斯（Forbes）估计其家族财富为30亿美元，据佳士德（Christie’s）纽约拍卖行总裁克里斯多佛·伯格（Christopher Burge）的说法，“该家族售出的艺术作品超过当今世界任何画商”；其二是家族珍藏的毕加索作品；其三是他们的行事极为诡秘，这种行事风格不但对其所收藏的艺术珍品（免税存放于日内瓦（Geneva）机场专门的艺术品仓库中）如此，而且还影响到与35岁的海利·纳哈迈德（Helly Nahmad）午餐会的地点。他经营着家族在伦敦的画廊；另一位与他同名的表兄——两位的名字取自祖父希勒尔（Hillel）——则执掌着该家族位于纽约的另一家画廊。

执掌伦敦画廊的海利同意接受《金融时报》的采访，因为他刚刚

在苏黎士艺术之家美术馆（Zurich’s Kunsthaus museum）首次公开展出了家族所藏作品。他选定巴黎作为访谈地，并派他的司机到巴黎火车北站（Gare du Nord）来接我。绕了大半个巴黎城时，对方才告知我吃饭的地方——丽圃咖啡馆（ Brasserie Lipp），它还是20世纪初法国讲究艺术和文化修养时代（belle époque）的装潢——熟铁做的树形灯以及陶瓷马赛克依然保持原样，想当初，普鲁斯特（Proust）常在此买阿尔萨斯啤酒（Alsatian beer），海明威（Hemingway）也正是在此文思泉涌地写出一本本小说。

只有常客才能有资格就坐前室，但还没等我验证是否仍是传统的就坐习惯（巴黎人坐里屋，游客坐楼上）前，身着休闲海军套衫以及蓝色开领衬衣的纳哈迈德一头扎进咖啡屋。他身材高大、圆脸、一双蓝色的大眼睛，一头黑色的卷发向后梳理，厚厚的眼镜片后面是浓密的眉毛，他把手伸过那张贵宾专用的、位于正中央的桌子，差不多都能把我搂到怀里——“我们来个热烈拥抱”，同时亲切问候服务员，嘴里还恭维说“您的笑容真灿烂”。

他问我想喝些啥，我则说随便。“可是你可能会不喜欢喝我点的东西！”他高声说道，于是点了伏特加酒与橘子汁。我则要了一杯香槟，以庆祝他的画展成功举办——全面展出了家族所收藏的100多幅艺术珍品，包括毕加索（Picasso）、马蒂斯（Matisse）、米罗（Miró）、莱热（Léger）、格里斯（Juan Gris）等的作品，它们平时“养在深闺人不识”，是纳哈迈德家族的镇馆之宝——这些作品与众不同，极其珍贵，一旦拍卖出去，就很难会再次在市场上流转。

“伟大艺术家传递的最重要信息就是他们能参透作品隐含的内涵——即真实的东西，”纳哈迈德以此作为开场白。“艺术家反对物质世界，就好比这些杯子，”说着他从桌子上取了几个杯子，然后又把它们砰得放到桌上，“这些都是人造东西，只是幻象，丽圃咖啡屋也是如此，”他说得手舞足蹈，把旁边桌子用餐的食客以及穿梭的服务员都吸引住了——“所有这一切都是毫无意义的，我喜欢自己从事的工

作是由于我们能近距离接触艺术家所创作的人与物，而且可以说，‘我存在于斯，这就是我真实的感受。’”

如此精辟定义现代主义艺术（家族财富倚仗于此）后，纳哈迈德取消了伏特加酒，与我一样，改而要了一杯香槟。“今天是10月24日，我很高兴就坐在雅姬·武尔施拉热对面，巴黎总是阳光明媚，我想在此呆上几年。慢条斯理地感悟生活中的一切。”事实上，他语速很快，说得滔滔不绝。不时从他的话语中听出一丝欧洲口音，但发音并不太准；纳哈迈德的第一语言是意大利语，家族说的是法语。“我们都心知肚明人生如白驹过隙——所以得相互珍爱！如果能达此境界，就能避免太多的分心事以及人与人之间的尔虞我诈。”

当然，纳哈迈德生性率真。他的父亲以斯拉（Ezra）与叔叔戴维（David）出生于贝鲁特（Beirut）的一个犹太家庭，家中既有拉比（rabbis），也有银行家。上世纪60年代，10来岁的以斯拉与戴维移居米兰，开始从事艺术品交易。在哥哥约瑟夫（Joseph）的保驾下，他们把毕加索与米罗的画作绑至车顶，再从巴黎运至意大利。他们还有一个名叫艾伯特（Albert）的哥哥，不幸死于上世纪50年代的一场空难；约瑟夫曾经是个“纨绔子弟，如今却是坚守清规戒律，与快乐的人呆一起时就会感到不自在”，他几十年来一直是郁郁寡欢，纳哈迈德说。

上世纪70年代与80年代，当时的艺术交易商并没有如今高古轩（Gagosian）与豪舍和威尔特（Hauser & Wirth）这样的实力，在全球各地拥有多家画廊；它们都是本土化经营，多数仅限于坐镇国内进行收藏，也没有弗雷兹艺博会（Frieze）与因特网可资利用。但纳哈迈德家族的触角遍布世界——戴维移居纽约——以斯拉以欧洲为基地，先是在伦敦，如今坐镇摩纳哥，所以家族可以从大洋两岸不同的艺术差价中大收渔翁之利。

海利受教于伦敦的圣保罗学校（St Paul’s）及考陶尔德艺术学院（Courtauld Institute of Art），青少年时代大部分时间都徜徉于欧洲

的各大博物馆——“我是个精神分析师，不仅仅因为我不像别人那样欣赏油画，我喜欢凑到跟前看，观察那些棱边倒角的地方”。1998年，21岁的纳哈迈德就在梅菲尔区（Mayfair）开设了首家画廊。

但藏品保管在仓库中，意味着家族从来没看到自己的藏品集中展出，直至他组织了这次苏黎士画展方才算是圆了这个梦。“这次展览将是游戏规则的改变，让我们看清楚潜意识中正在做的一切。画作是证实我们存在的一种方式——所有的艰难与抗争，恰似我们的家风——每时每刻都在不懈地努力。我从事这一行当已经15年了，家族之前干这一行也已40年了——这次展览就是全家族努力的结果，对此我倍感荣幸。我们这个家族既传统又前卫——对流逝的一切，我们需要感悟及尊重，无论是基于价值还是传统，过去的一切有其存在的道理。每个人的梦想就是能做成业界翘楚。”

然而，很少有艺术家能做到这一点。纳哈迈德家族的成功在当今聒噪的艺术圈遭人憎恨的原因之一就是他们对当代艺术作品的公然鄙视。戴维·纳哈迈德（David Nahmad）最近说这“基本上是胡说八道”，并提到了理查德·普林斯（Richard Prince）的作品，他是位剽窃他人概念的艺术家，“都是些天价作品”。我问海利是否能苟同？

“没错，简而言之，我认为理查德·普林斯也并不希望自己的一生都耗在无聊透顶作品的创作上。所以，对有些人来说，他的作品物有所值，至于究竟值多少钱那是另一码事。我们并不是傻子，理解了《万宝路牛仔》（Marlboro Man）所蕴含的意义（普林斯翻拍了万宝路香烟广告中牛仔的形象），但我们需要预估其价值，若说它艺术价值等同于1890年的梵高（Van Gogh）自画像，那就肯定有问题了。我们必须在题材的敏感性与表现手法的诗意之间相权衡，我们做出判断的依据是坚信它有真正的价值。”

青少年时期，纳哈迈德就购入达明·赫斯特（Damien Hirst）的画作——“我花了2400英镑买了他的“烟灰缸”（ashtray），伦敦上世纪90年代经历的经济萧条，（看到烟灰缸）让我有了切身的感觉。即便

赫斯特的作品售价高达10万英镑，我仍然喜欢——但要是达到百万英镑呢？1百万英镑能买到一幅毕加索的作品。我不喜欢艺术作品过度商业化，也不喜欢大规模创作。我喜欢有浓厚艺术底蕴的作品，所以我不得不选择退出。也许最终证明我是错的，市场会消化掉所有新创作的艺术作品，但我还是觉得艺术的真实性最重要。我们家族取得成功是因为我们始终与现实保持近距离接触。我喜欢各种艺术作品，你可以买下这张桌子”——他做出抬的样子——“并把它拿到威尼斯双年展（Venice Biennale）上去展出，我敢打包票……”——他停了很长时间然后说——“这很有趣。但我们关注的目标是那些反映真实内涵的艺术家，并非那些操捷径者。本质的东西要贯穿始终，就好比这家咖啡屋——最重要的是饭菜要好。来不得半点投机取巧。”

说到这儿，服务员来了。纳哈迈德显得很是诧异。“我们干坐在这儿这么长时间了，看来不点菜也能凑合——这样一来倒可以成为史上最便宜的午餐了。”然而，他瞧都没瞧菜单，就要了两道最贵的菜——鹅肝（foie gras）与法式干煎塌目鱼（sole meunière），看来这次我只能客随主便了。

“如今大家一窝蜂地追求艺术品，而且附庸风雅之风日盛，所以都耐不住性子，也不管是否与未来的艺术发展方向相关联，”纳哈迈德继续道。“如果你是个藏家，那么藏品并不是你存在的理由（您并不靠此为生），而它却攸关我的生计，我不能犯致命错误。对我们而言，这就是现实生活，其他人正是由于我们（做出的合理估价）而吃了定心丸。这涉及到你能耐心等多长时间，我们能做到，这对于我们来说是一笔无价的财富。如果我财力不济，或许会关注一下现当代艺术的动向，因为等到真正有价值的作品浮现时，我或许已经不在人世了。所以资金很重要，但生意绝不能光盯着钱。”

然而，资金充足可以让纳哈迈德凭籍无懈可击的策略——低价吃进、静观其变以及现代艺术大师创作的作品日渐稀少——来抬高市场对艺术品的需求。“一般人都认为：‘海利·纳哈迈德，你有的是钱，不

属于此列。'我想说：有品味的生活需要一定财力的支撑，在这之后，就完全不是这么回事了。我们家族中有人吃了经济不景气的亏，问题的关键是要时刻保持与人接触。”

肥而不腻的鹅肝厚片，再伴以薄面包片与芝麻菜端了上来。“我们吃菠萝这事，记得也要写进你的文章！”纳哈迈德说，然后再要了些香槟。我们吃的时候，他讲了一则寓言：在犹太人赎罪日（Yom Kippur）那天，一个小男孩受命吹羊角号（喇叭）。他觉得自己难以胜任，于是边吹边哭，但没想到却受到了表扬，夸他吹得好，因为他吹的时候“伤心欲绝，精神寓意是：王宫里的钥匙一般是各开各的门，但有一把钥匙却能把所有的宫门都打开，那就是悲伤的心。故事不错吧？有一颗悲天悯人的心，就能畅行于天下——既不虚情假意，也不会过分自负。你若是堂堂六尺男儿，表现出悲伤就不是什么大不了的事，你得庆幸自己活在这个世界上。我们所有的人最终都难逃一死。小男孩的故事彻底惊醒了我，我们得批驳一下美国人的乐观主义心态。”

纳哈迈德家族的人结婚时都非常年轻——他的妻子生第一个孩子时才18岁，这是纳哈迈德家族的传统（他的母亲生他时才17岁，生最后一个孩子时已经42岁高龄）——在我眼里，纳哈迈德就像个“六尺高的大小伙子”“那只是个托词而已，”他争辩道。“我们想让一切显得顺其自然，不想让人觉得我们付出了多大努力。”

“没有经历人生曲折的人一生平淡无奇。他们就好比是没有调试好的乐器，因为他们没有经历过悲痛。” 他补充道。犹太人是天才的商人（突出的例子是毕加索的经纪人——“颇具英雄气”的画商康维勒（Daniel-Henry Kahnweiler）），或许原因是“艺术品交易让人觉得深不可测，心情悲痛时，自己并不想说太多，但需要理解得更透。犹太人太需要理解为何他们在20世纪遭受了这么大的苦难”。

过完油的干煎塌目鱼与今年的新土豆一起端了上来，鱼的刀功没得说，上面还浇着汁。纳哈迈德没动蔬菜，直奔鱼而去，但话题却不

离画展。“在苏黎士美术馆所举行画展，当时争论的焦点是画商所展示的藏品是否属于艺术珍品。如今，展出的作品已经众人皆知，我们看到了强项所在，也看到了不足之处——但并不是有很多缺陷；也就是应该展出一幅蒙德里安（Mondrian）更棒的作品，也许还应该展出一幅梵高的画作。现在应该会有很多人争购这次展出的藏品。毫无疑问，我们会更加努力，让这个展览系列主题显得更为连贯，也更有震撼力。今年竞拍莱热画作《静物》（‘Still Life’，纳哈迈德家族最终以790万美元拍得）时，我就想，‘这是为苏黎士画展准备的作品。’就像是为博物馆量身打造的一幅作品——等级超过一般藏家收藏的作品。画展更让大家觉得所有的展出作品为一个整体——都是优中选优的作品。”

我问：画展的最后一站放在哪里？“我们准备在某博物馆展出三个月，之后我们会感到很难过，因为画作将不再以整体为单位展出，而是各自封存起来，但是，藏品将来的结局一清二楚——也许是在我们自己的博物馆展出，也许是长期的出租。苏黎士画展后，我的电话就没消停过，”纳哈迈德说，“全球的博物馆都争相要求展出我们的藏品。毫无疑问，西方没有哪位藏家能积聚这么多的作品。”

正如他所说的，“我们不能喜欢什么就买下。自柏林墙（Berlin Wall）倒塌（冷战结束）以来，创造的财富是个天量——与其他画商相比，我们算是资金雄厚。但我们是与财大气粗的藏家竞争，对方轻易就能把我们打得落花流水。他们铺设输油管道后，从北极地区大量开采石油；我们的家族资产雄厚，但比起从事油轮建造、采矿以及化工业的老板来说，我们的实力实在不值一提。俄罗斯人、乌兹别克人（Uzbeks）以及拥有庞大中产阶级与巨大财富的巴西人，在国际收藏界呼风唤雨。与我们一样，你可能是艺术界最大的经销商，但不幸的是，最好的作品（毕加索的作品之类）的买家并不是我们。打个比方，在池塘中，我们与鲨鱼狭路相逢的话，我们逮到鱼的概率是零——真能逮到的话，也得好好想想得付出多大代价。我不排除存在这

样的概率，但相比之下，对于这些富豪来说，就是少买一条游船，少拿一幢豪宅，甚至都不值一提。”

我考虑把纳哈迈德家族看作新时代的穷人，纳哈迈德却边喝咖啡边说：“我们的强项是以家族为单位出击。我们并不存在对跨国公司的忠诚度。我喜欢让员工觉得像一家人一样。在巴黎坐出租车时，我问司机喜欢些啥，对方回答说，‘唱歌，’我说，‘那您就唱吧！’他给我唱了一首颇为动听的歌。关键问题是对生计奔波时，得找到适合自己的事——如果某人自我觉得适合做汽车售票员，那他就能为此心安理得。”

说到这儿，我看到此时的丽圃咖啡屋已经空无一人，这时一个报贩走进来，向我们兜售《世界报》（Le Monde）——报上探讨的是有关毕加索作品的买卖问题：纳哈迈德家族是否依靠几近过时的理念大发横财？抑或是家族的成功戳穿了海利所谓“艺术成为媒体关注焦点”的真面目？

“整个艺术品市场的成交额也许比不上一家汽车公司。据测，每年的交易量约为150亿美元，”纳哈迈德说。“唯一能堂而皇之拿到市面上销售、如同从厂里制造出来似的就是当代艺术——它毫无限制，而且用工厂化流程，就可以制作出天价作品来。但消费者现在已经心知肚明这样的事实：他们可以在网上购买作品，反过来很快就能把它出手，他们希望能找到作品的思想性。他们急需有价值、有确定思想的作品。”不一会儿他又显得忧心忡忡。“自吹自擂总觉得不对劲，感觉自己是个狂妄自大的人。”我们谈完后，我就付了饭钱，并再次表示很荣幸与他共进午餐。“真的吗？”他追问道，这时我已经步出咖啡屋，走到圣日耳曼大街（Boulevard Saint-Germain）上了。

丽圃咖啡屋

巴黎圣日耳曼大街151号，邮编：75006

三杯香槟：37.50欧元

2份鹅肝：42.00欧元

2份法式干煎塌目鱼：79.00欧元

面包：6.50欧元

咖啡：4.50欧元

总计：169.50欧元

达斯汀·霍夫曼

霍夫曼凭借在《毕业生》和《午夜牛郎》中的出色表现成名，曾两度获得奥斯卡奖。他74岁时首次涉足电视剧，出演HBO剧集《好运赛马》。

马修·加拉汉

2012年03月01日



银幕上有过很多经典的餐馆戏。比如，影片《当哈利遇到莎莉》（When Harry Met Sally）中梅格·瑞安（Meg Ryan）在曼哈顿熟食店里假装高潮那一幕，《教父》（The Godfather）里阿尔·帕西诺（Al Pacino）在纽约布朗克斯区一家意大利餐馆向一名对头和坏警察开枪那一幕，甚至《五只歌》（Five Easy Pieces）中杰克·尼克尔森（Jack Nicholson）努力说服一位顽固的女招待为他单点一份吐司那一幕。

但说起让人笑破肚皮的电影场景，没有几个能超越达斯汀·霍夫曼

（Dustin Hoffman）和西德尼·波拉克（Sydney Pollack）在1982年那部《窈窕淑男》（Tootsie）里午餐会面那一幕。霍夫曼饰演一名不得志的演员，为了获得角色打扮成一名中年妇女的样子，在纽约曼哈顿的俄罗斯茶室（Russian Tea Room）撞见了他的经纪人（由波拉克饰演）。霍夫曼饰演的那名演员捏着嗓子、用带南方腔的女性嗓音与片中他的经纪人调情，然后突然换成正常的男性嗓音告诉他自己是谁。波拉克大吃一惊，马上点了一杯双份伏特加来压惊。他说："我的天，求求你有病治病。"

我与霍夫曼约好共进午餐。在等待期间，我想到了以上这一幕。霍夫曼选的是比弗利山四季酒店（Four Seasons）里的Culina餐厅，《风尘女郎》（Hustler）创始人拉里·弗林特（Larry Flynt）的那辆宾利照例停在酒店门口的固定位置，我小心翼翼地泊好车（避免蹭到那辆宾利），在停车员的带领下走进酒店。

这位两度获得奥斯卡奖的电影界传奇人物，在74岁时出演美剧《好运赛马》（Luck），这是他首次出演电视剧。这部电视剧由迈克尔·曼（Michael Mann）执导，讲述赛马界的故事，是HBO电视台的最新剧集。我早到了几分钟，在HBO预订的包厢里等了一会儿。曼和《好运赛马》编剧大卫·米尔奇（David Milch）今天也要在那间包间里接受采访。米尔奇也是广受好评的西部剧《戴德伍德》（Deadwood）的编剧。

霍夫曼出现了，他的身材保持得很好、皮肤晒得很黑，银色的头发笔直冲上，身着深色西装和浅蓝色T恤，显得干净利落。我们直奔餐厅而去，路过摆在大堂里的五颜六色的大型花架。霍夫曼走路慢而灵巧，潇洒地制止了一名粉丝继续诉说某次看到他打网球的事情。之后，经过片刻的犹豫（他有些紧张地问："坐这张桌子行吗？"），我们在四周激动的窃窃私语声中落座了：就连四季酒店那些有钱的老主顾们也忍不住中断他们的午餐，来搞搞追星活动。

一名女侍应来到我们桌前，我拿起酒单，默默祈祷霍夫曼会点酒

（与FT共进午餐最近请的一些嘉宾点单非常节制）。令我喜出望外的是，霍夫曼点了酒——虽然不是葡萄酒。“我一喝葡萄酒就犯困，”霍夫曼用他独特的沙哑嗓音对侍应生说，“我还是要一杯血腥玛丽好了。”我点了一杯嘉维（Gavi）白葡萄酒。

Culina标榜自己的食物有“浓郁的加州意大利风味”（餐厅所在地是加州洛杉矶），不过，餐厅也提供很多类似寿司的意式刺身（crudo）。我们要了扇贝刺身、金枪鱼和红甘鱼（夏威夷琥珀鱼）手卷，我还点了明虾和龙虾沙拉。

等饮品的时候，我告诉霍夫曼，大约1年半以前、他刚刚拍完《好运赛马》试映片的时候，我们曾短暂地通过电话。他皱起眉头回想，但怎么也想不起来。于是，我问他，从电影转向电视剧有何感想。霍夫曼凭借在《毕业生》（The Graduate）（1967）和《午夜牛郎》（Midnight Cowboy）（1969）中的出色表现而成名，在那个年代，电影明星都瞧不起电视剧。

“我赶上了好莱坞（Hollywood）的黄金时代，但我们当时并不自知。”霍夫曼说，“当时的大制片公司制作的一些影片，如今已不可能再由制片公司制作了。那时候我以为自己永远不会去拍电视剧。”霍夫曼说，电视剧已今非昔比；如今只有小成本独立电影和资金充裕的付费电视台（比如HBO）才会冒险拍一些有创意的片子。“他们有的是钱，所以不会像一般的电视制作商那样，让你急急忙忙一天拍完20页（剧本）。HBO给你充分自由，不做任何审查。你能自由发挥。”

女侍应给我们端来了饮料和刺身。“我以为电视剧会跟电影有所不同，”霍夫曼抿了口血腥玛丽之后继续说，“但却没有，因为导演是电影导演，而且我们每天只拍四五页剧本。”

《好运赛马》上月在美国开播、下周将登陆英国Sky Atlantic频道，剧情围绕南加州一个赛马场展开，描述了骑手、训练师、马主、赌徒等各色人群。《好运赛马》一剧系出名门：试映片由迈克尔·曼执导，他曾执导《盗火线》（Heat）和《借刀杀人》（Collateral）。

霍夫曼说，全剧导演迈克尔·曼和他指定的分集导演们奠定了《好运赛马》一片的基调。“所有演员都梦想与他合作……为力求表演真实，他让你‘沉下去’（编者著：原文为“ to go ‘under’”），而很多导演可能会让你撕下墙纸（编者著：原文为“to pull the wallpaper down”）。”我问是什么意思。“他希望演员的表演更贴近生活，”霍夫曼说，“演员说‘用力’演（编者著：原文为‘pushing’）……（但）沉下去，意味着要让人不觉得你在用力演。”

霍夫曼在《好运赛马》中饰演Chester "Ace" Bernstein，一名刚刚出狱的意志坚强的前书商。这个角色给了他一个少有的挑战：要分12集来表现一个角色。“在剧院里，经过3周的彩排之后，你或许会说：‘啊！我找到感觉了。’而如果你拍电影拍到第3周时说：‘啊！找着感觉了！’导演会看着你，说：‘不错，不过你得跟前3周的表演保持一致。’你不能改变人物性格，因为你不是在连续拍摄。而《好运赛马》是部电视剧，它的剧情是不断推进的，我们在之前表演的带动下向前走，抛弃不受欢迎的部分。”《好运赛马》第二季已获续订。

霍夫曼的电影生涯始于在《毕业生》中大放异彩的演出（饰演本杰明·布拉多克（Benjamin Braddock）），但他险些没有接演这个角色。“那个角色是为罗伯特·雷德福（Robert Redford）写的。”霍夫曼回忆道，“书中对这个角色的描述是，浅金色头发，一名帅气的田径队员。我告诉（导演）迈克·尼科尔斯（Mike Nichols）：‘我觉得我根本演不了这角色。’”即便是被尼克尔斯说服、接演这个角色之后，拍摄早期的反应仍然很糟。“每一场拍摄之后，都有人去找制片人拉里·特曼（Larry Turman），说：‘真可惜，你这部片子这么好，却选了个不合适的人演主角。’”

在《毕业生》中，霍夫曼扮演的角色被安妮·班克罗夫特（Anne Bancroft）扮演的罗宾逊太太（Mrs Robinson）勾引。这部电影后来成了那个时代的代表影片之一。不过霍夫曼说，他并不是特别喜欢当时的经历和之后的反响，他说如果没有得到《午夜牛郎》（Midnight

Cowboy）中的那个角色，恐怕会回归戏剧舞台。“《毕业生》得到的评论中有一些措辞猛烈，让我十分惊讶。我几乎觉得其中的一些评论是蒙面的反犹言论。比如‘大鼻子’、‘很高的鼻音’、‘怎么能想象这个长相搞笑的矮个子犹太人扮演本杰明·布拉多克（Benjamin Braddock）呢？那个角色盎格鲁-撒克逊白人清教徒（Wasp）的特征十分明显啊！’”他说，应当感谢尼科尔斯。“他没有服从角色安排……这是他想证明的事情之一。”

这时我的沙拉快吃完了，霍夫曼飞快地吃完了剩下的几块意式刺身。侍应生走上前来告诉我们，还剩两盘菜。不过霍夫曼已经吃饱了，所以侍应生把菜上到了我面前。

我问他在演艺生涯中的其它时期，有没有遭遇过反犹主义。他沉默地思考了片刻后说，“我不知道是我自己的投射，还是现实……”侍应生回来时，又打断了霍夫曼的讲述。她又往桌上放了几盘扇贝和金枪鱼，旋即静静地飘走。霍夫曼又沉默了。片刻之后，他说：“我也不知道。在某种意义上，一个电影明星代表着社会中的一大部分人。因为你总希望让走进电影院的人里，有尽可能多的认同那个角色。世界上有60亿人，只有1700万犹太人，这么一算就明白了。选布拉德·皮特（Brad Pitt）或乔治·克鲁尼（George Clooney）肯定不会错，可是换一种安排就相当于赌博了。”

大多数人都以为霍夫曼是纽约人，但实际上他在1937年生于洛杉矶。他的父亲是一名家具推销员，一家人总是搬家。霍夫曼回忆道：“中产阶级的下层总是在向上看。他是个推销员，总是尝试以超过自己生活水平的方式生活。在我人生的头十八年，在六个不同的地方住过，因为他总是想向上挪，但又付不起房租，所以我们又得回到当初本来就不应该离开的地方。”

霍夫曼对纽约一直都有一种向往，他的这种向往是看过《东区少年》（East Side Kids）后产生的。这部20世纪40年代的黑白系列电影讲述的是曼哈顿的出租公寓中，一群吊儿郎当的小伙子的故事。他

说：“我在星期六的日场电影看到他们以后，就感觉只想成为他们那样。”

直到1958年，霍夫曼才第一次到纽约。“一架螺旋桨飞机整整飞了13个小时。我当时大概20岁，我记得从机场坐巴士到了……”侍应生又过来收走了盘子。“我来把这几个放到那儿，”霍夫曼边说边把自己盘中的两个手卷放到我的盘子里。他对侍应生说，“别告诉他我是用手指拿的”，把侍应生逗乐了。

“总之，我在第二大道和34街的路口下了车，在街对面，我的正前方，有个家伙正在往巴士轮胎上撒尿，人来人往众目睽睽。我还记得我当时的第一反应，”他说到这里顿了一下。“当时我觉得，‘到家了。’从那时我就爱上了纽约。”

霍夫曼对纽约的爱在1970年很险地逃过一劫。当时左翼极端组织“地下气象台”（Weather Underground）的几名成员在格林威治村（Greenwich Village）意外地引爆炸弹，把自己炸死了，刚好就在霍夫曼家隔壁。

“第二天我上了《纽约时报》（New York Times）的头版，上嘴唇上是为一部电影蓄的胡子，手里拿着从家里抢出来的油画，还有乌龟。我把乌龟放到了口袋里，可是它们只活了一个星期。在我原来放桌子的地方，炸开了一个巨大的洞。”我说，本来可能会有十分不同的后果的。他用低沉、浑厚的声音哈哈大笑。“是啊，演艺生涯会短一些。”

霍夫曼的演艺生涯继续前进，总共赢得了七项奥斯卡最佳男主角提名，最近一次是1998年因为政治讽刺片《摇尾狗》（Wag the Dog）。他第一次获得提名是因为《毕业生》，随后又因为《午夜牛郎》再一次获得提名，但两次都并未获奖。“强·沃特（Jon Voight）也因为《午夜牛郎》得到提名，但是得奖的是（《大地惊雷》（True Grit）的主角）约翰·韦恩（John Wayne）”，他眼睛看着我，很有心机地没有再多说。在1979年，他终于因为在离婚电影《克莱默夫妇》

（Kramer vs Kramer, 1977）中的角色，拿到了小金人。后来又因为在《雨人》（Rain Man, 1988）中扮演患有孤独症，但又具有数学天才的雷蒙德·巴比特（Raymond Babbitt）时的出色表演再次获奖。

我问他最享受扮演哪个角色的经历。“我觉得任何一个角色都不算有趣，因为你永远都不知道能不能演得成功，你会时不时地觉得自己某一点做的不错，感觉找准感觉了。可是我参加过自己演过的电影的首映，比如《毕业生》，再比如《雨人》。所有大腹便便、衣冠楚楚的人都来看首映，可是等电影放完后，他们就摆出这样的臭脸，”说着他摆出一副痛苦的表情。“你觉得自己演砸了。但其实那只是因为一帮错误的人，因为一个错误的理由，来看首映了。”

与此相反，他说，他的首部导演作品《四重奏》（Quartet）最近刚刚杀青，剧中玛吉·史密斯（Maggie Smith）、汤姆·考特尼（Tom Courtenay）、比利·康诺利（Billy Connolly）和宝琳·柯林斯（Pauline Collins）饰演一群退休的歌剧演员，这部电影的拍摄是一段令人精疲力竭的经历，但他十分喜爱。

霍夫曼该走了。“你永远都不知道一部电影能让你得到什么，”他说着开始讲最后一段故事，和《克莱默夫妇》的导演罗伯特·本顿（Robert Benton）重新联手拍摄《胜者为王》（Billy Bathgate, 1991）时的事情。“我们在北卡罗来纳州拍摄，有一套全明星阵容，有一个拿过奥斯卡奖的编剧型导演，我们都以为自己拍的是一部艺术作品。就在隔壁，离我们几百码的地方，在拍另一部电影。那部电影的名字我都叫不上来，所以就问，‘那个破烂儿叫什么来着？’”他说得很慢，仿佛是因为发音让他很为难。“忍……者……神……龟。我们那时觉得自己多么牛逼啊！可是那部片子被捧上了天，我们的电影却被反响平平。”

霍夫曼站起身来，问我：“你还满意吧？”我说，满意。他说：“那就好。我真的想起来你当时给我打过电话了，那次我们聊得不错。”然后他微笑着和我握过手，就离开了。

作者马修·加拉汉（Matthew Garrahan）是英国《金融时报》驻洛杉矶记者

Culina 餐厅

Four Seasons Hotel Beverly Hills, 300 South Doheny Drive, Los Angeles, California 90048

意式手卷，2份，24.00美元

意式金枪鱼刺身，2份，24.00 美元

意式红甘鱼刺身，3份，36.00 美元

意式三文鱼刺身，2份，24.00 美元

意式扇贝刺身，3份，24.00 美元

明虾、龙虾、蟹、鳄梨沙拉，29.00 美元

血腥玛丽，19.00 美元

一杯嘉维白葡萄酒，14.00 美元

总计（含税和服务费）：230.55 美元

伊莎贝拉·罗西里尼

伊莎贝拉·罗西里尼不喜欢名利场，却因特立独行被时尚圈青睐。她喜欢上了昆虫和它们的繁育方式。为了拍摄生物类影片，她正在纽约大学读动物研究学位。

范妮莎·弗瑞德曼

2012年09月04日



集模特、演员、导演于一身的伊莎贝拉·罗西里尼（Isabella Rossellini）是英格丽·褒曼（Ingrid Bergman）与罗伯托·罗西里尼（Roberto Rossellini）的女儿，一生多数时间生活在众目睽睽之下，却不喜欢被人评头论足。

她不喜欢被人评判、不喜欢为自己辩护、不喜欢上红地毯抛头露面、也不喜欢（当然不喜欢）接受采访。但她喜欢动物、各种昆虫以及它们稀奇古怪的繁育方式，这倒是个不太遭人待见的话题。

我发现她的这一点是在很早之前的一次见面会，地点就在莫萨酒店（Mercer），这是SoHo区的一家酒店，按照本人以往的经验，几

乎每个时尚达人都希望被记者采访。但与马克·雅可布（Marc Jacobs）及阿尔伯·艾尔巴兹（Alber Elbaz）这些时尚名流不一样的是，我与伊莎贝拉·罗西里尼却是在一个意想不到的地方会面，她没在大厅里就坐，要知道，这儿是名流荟萃之处。说实话，虽然她是个红得发紫的名模，但称呼其为“时尚名媛”也许有些夸大她对时尚圈的兴趣。

相反，她选择了咖啡区酒吧角落一个毫不起眼的小长椅，那儿的装饰风格与其说是突出高档时装，倒不如说是为了服务高级食客。她走进来，身穿深蓝色套装裤，上身穿着深蓝及白色条纹T恤衫，瞧见我已就坐，就径直用脚后跟站定，并随手抽把椅子坐下来，周围是否有别人用餐，她一眼都没瞥。但那天是周四，于是决定不单吃午餐，而是早餐午餐放一顿吃。周四上午11:30时，即使在莫萨酒店，早餐午餐搁一块吃的人以及盘桓于酒店、向名人暗送秋波者也是廖廖无几。

她说自己不喜欢在红地毯上抛头露面的说法不攻自破，原因是：虽说60岁的罗西里尼声称 “自己从根本上说，已经退休”，但任何最近读过时尚杂志者都知道她是珠宝品牌宝格丽（Bulgari）今年秋冬季的形象代言人。我俩会面时，她不时炫耀手上戴的宝格丽手表，只能说明这个身穿简单T恤与套装裤的女人个性中可能还有魅力十足的另一面，而不是象一开始所展示的那样。她还在刚刚公映的两部电影里担任主演——第一部是2011年的《大爱晚成》（Late Bloomers），该片由名导演科斯塔·加夫拉斯（Costa Gavras）的女儿朱丽（Julie Gavras）执导，伊莎贝拉与威廉·赫特（William Hurt）在片中扮演一对夫妻，讲的是两人人到老年相濡以沫的故事；另一部是加拿大导演盖伊·马丁（Guy Maddin）执导的《钥匙孔》（Keyhole），她在片中饰演杰森·帕特里克（Jason Patric）的亡妻（但仍是很关键的角色）。她还在纽约主持了为保护威尼斯遗产基金会（Venetian Heritage）筹款的特别活动，该基金会旨在修复威尼斯的艺术与建

筑，并帮助加固威尼斯城池的陆地（罗西里尼的父亲有一半是威尼斯血统，虽然她本人在罗马长大）。

在筹款活动中，播放了由圭多·托洛尼亚（Guido Torlonia）执导、理查德·基尔（Richard Gere）与蒂尔达·斯温顿（Tilda Swinton）解说、介绍意大利电影导演吕切诺·维斯康第（Luchino Visconti）生平的话剧。罗西里尼还专门作了简短致辞，还得耐着性子竭尽全力做好宣传活动。上述所有活动中，没有一项真正能与“退休”扯上关系。

. . .

“抛头露面上红地毯俨然成了另一门行当，”点完菜后，罗西里尼这样说。她为自己点了一个山羊奶酪煎蛋与新鲜橙汁，我则点了混合浆果，我打算一次吃一个，以便延长我俩的会谈时间，就象正常用餐时间那么长。

“第二天，电视节目、杂志大肆报道，全是‘您对那件裙子喜欢与否？’以及‘她看上去胖了吗？’之类的内容。不断借穿赞助商的裙子与佩戴其珠宝似乎成了我的全职工作。我必须生活在如梦如幻之中，而这我永远无法企及，所以总是感到很郁闷。当名人很累不容易，远远超出演电影本身，有时付出与回报成正比，有时却并非如此。我记得1986年拍《蓝丝绒》（Blue Velvet）时，丹尼斯·霍珀（Dennis Hopper）刚从戒毒所出来。我们已经很长时间未曾谋面，因此见面都说，‘哎哟，见到您真高兴，您可是个大腕，’他则说，‘大腕，什么大腕：谁给我买单？’”

说到这，罗西里尼突然捧腹大笑，笑得整张脸都皱成一团了。她老是这样笑，举个例子，当她打算要份柠檬汁时（本人当时正喝），我则对她说：我点了一份压榨柠檬汁，把服务员整得云里雾里，对方一个劲地问我要的是不是柠檬汽水（保罗·纽曼（Paul Newman）生产的那种有机饮料），并劝她也许应该点橙汁，听到这，她捧腹大笑起来。

说到柠檬汽水时，她对我说，“有一天，我去逛一家大超市，一个货架上摆的全是保罗·纽曼的产品，只不过他的形象各异：有墨西哥版、有意大利版、还有法国版。这样做很弱智，但你知道，他女儿是这一切的幕后操盘手，运筹帷幄出了这个商业巨无霸。我老买柠檬汁与狗粮，因为它们都属于有机食品，但从不买色拉调味汁，你知道……我可是意大利人。”她又哈哈大笑起来。

五年前，罗西里尼离开纽约市，她1979年与电影导演马丁·斯科塞斯（Martin Scorsese）结婚后，一直在那居住，他俩于1982年离婚，她后来又嫁给乔恩·维德曼（Jon Wiedemann），并生下了女儿埃蕾特拉（Elettra），两人又于1986年分手。她移居长岛（Long Island），部分原因就是想躲避明星那种生活，过自己淡泊平静的生活。她指出自己母亲也是如此，离开好莱坞（Hollywood）回到欧洲生活，就是躲避没有任何隐私的美国名利生活。

在长岛贝尔波特（Bellport），罗西里尼为导盲犬基金会（Guide Dog Foundation）饲养导盲犬——她在乡间精心照料、其演员搭档琳达·拉金（Linda Larkin）则在城里饲养导盲犬——一旦狗儿成年，就交由新主人收养。罗西里尼近日购买了30英亩土地，这块地原用于楼市开发，没想到随后经济危机重挫了房地产业，她目前正在申请把该地变成农场。她说自己如今多数时间都花在“农场小型会议”，正与当地政府机构进行洽谈，自己只是偶尔进城。

然而，不管她愿意与否，罗西里尼依然是大明星，不是由于她那张被人津津乐道的亮丽脸庞，而是她的所作所为；她依然我行我素、离经叛道——尤其是好莱坞那一套。经营农场只是展示其性格特点的冰山一角；她还是位在面包上抹黄油的明星。上次与明星或模特同进餐，对方不但当众吃面包、而且当众涂黄油，本人已经不知道是猴年马月。

“哈，”她轻蔑地说，把涂抹黄油的面包塞入口中，此时她点的煎蛋端上来了。“那些人（我猜她指的是那些吃面包不抹黄油者）断言

我的演职生涯27岁就终结了。”想当初，她的演职生涯基本上还是在影视剧中饰演跑龙套的角色，其中就包括在她母亲1976年主演的影片《花落花开》（A Matter of Time）中饰演一个小角色。事实上，她的演职生涯才刚刚拉开序幕。

罗西里尼28岁步入模特生涯，当时她的朋友、摄影师布鲁斯·韦伯（Bruce Weber）问她是否愿意为英国《Vogue》杂志拍摄封面照片，事后她与化妆品公司兰蔻（Lancôme）签了一份为期14年的合同（诸如此类的美事不胜枚举）。40岁那年，兰蔻单方面中止了合约，她公开表示谴责，此事一度闹得沸沸扬扬。她在大卫·林奇（David Lynch）执导的《蓝丝绒》中首次饰演主角，此后又先后饰演了《亲亲表妹》（Cousins，1989年）、《飞越长生》（Death Becomes Her，1992年）以及蒂娜·费（Tina Fey）的《摇滚三十》（30 Rock，2007）电视连续剧。

. . .

虽然她出了名地长得漂亮，但她脸上丝毫没有涂抹化妆品后留下的常见迹象——脸上是老年女性的那种皱巴巴皮肤，腰围也已变粗变圆。相比演电影，她似乎更喜欢模特这行（或者说，相比出演大影片，自己至少更喜欢出任知名化妆品牌的模特），原因或许是没人希望模特清晰说出内心的动机，模特只需按部就班做好自己的工作。

但是，也许意识到自己的模特生涯不会长久，六年前，罗西里尼涉足另一项职业——先是自己写剧本，然后是自己执导短片。她的首部影片是2005年的《我的父亲100岁了》（My Dad is 100 Years Old），该片由盖伊·马丁执导，她写此剧本是纪念自己的父亲，并亲自出演，在片中分别饰演费里尼（Fellini）、希区柯克（Alfred Hitchcock）以及大卫·塞尔兹尼克（David O Selznick）。该片随后被罗伯特·雷德福（Robert Redford）的圣丹斯（Sundance）频道买下，再之后，雷德福本人决定拍摄几部网络小短片时，给罗西里尼打电话，对方建议拍摄一部系列片，分别介绍不同昆虫的性生活。

“从根本上说，本人希望拍摄喜剧片，因为可以从中学到一些知识；我对昆虫感兴趣，原因是它们远离人世生活：它们是雌雄同体，或者说能改变性别，”她说，把面包嚼得格格响。这部系列片取名《Green Porno》，罗西里尼在片中把自己装扮成蜜蜂、家蝇等动物；她随后又拍摄了一部名为《Seduce Me》的系列片，介绍海洋生物如何繁育后代的故事。2011年，她还为Discovery频道制作了一部名为《动物扰我注意力》（Animals Distract Me）的长片，介绍都市动物的一天生活。如今她正拍摄制作另一部介绍动物的母性本能的系列片，为此，她说自己阅读了雌性生物方面的大量材料。

“生物学中最重大的问题是探究利他性的起源——即愿意为别人（甚至可能伤及自己）做出一定牺牲——达尔文（Darwin）推断根源可能是母性本性——甘愿为自己的后代牺牲自我，”她说，并用叉子叉起一块炒番茄。“但是，你若观察动物，就会发现有些母亲会吃掉自己的幼崽，有些动物则任由它们死去，所以还不能如此仓促下结论。”

. . .

当罗西里尼开始考虑拍摄介绍动物生活的影片时，她重新回到学校读书——在纽约大学（New York University）攻读动物研究方面的学位——她将于明年五月毕业。“我想拍摄生物方面的影片，我觉得自己需要‘充电’，”她说。事实上，我俩在莫萨酒店会面的原因与时装毫不相干：酒店离纽约大学很近，会谈结束后，她还要急着赶去上课。有趣的是，她女儿埃蕾特拉（目前是模特）刚刚从伦敦经济学院（London School of Economics）获得生物医学方面的学位（罗西里尼还收养了一个儿子罗伯托，今年正好19岁）。

对于自己作为成年人重回学校读书，罗西里尼显得异常兴奋。“年龄大了重回学校读书，效果要好得多，因为自己知道需要什么，自己想学什么，也知道自己学习的原因，”她说，这时服务员走过来端走了我俩的盘子。罗西里尼不想喝咖啡，但要了苏打水。

“你知道，上世纪50年代，我在意大利生活时，基本上是自耕自种，”她说。“当时食物很重要，农产品非常重要。大家都是自己榨橄榄油，我移居美国后，花了很长时间才整明白多数美国人远离食物生产地。我的意思是：小时候，复活节（Easter）吃羊肉前，我才知道羊是啥东西——尽管家里人不说这就是同一头羊。我总以为纽约汉普顿斯（Hamptons）所有居民都有自家菜地，嘿嘿！”

在她长岛自家农场里，她打算自己种蔬菜、水果及养鸡；养更大的动物，农场面积有限。读完纽约大学的学位后，她考虑继续深造，以了解各种有害的昆虫。她的农场还雇了一些年轻小伙种地，其中一位还想要一头马用来犁地，因为动物对表层土的破坏要比金属犁小得多。

“我买地、并希望把它改成农场的消息刚被公之于众，年轻人（通常受过良好教育）就不断联系我，这让我产生了浓厚的兴趣，”罗西里尼说。“我们年轻时，若是受过良好教育，就想去城里，不愿当农民，但如今的年轻人很关心环境与食品，对他们来说，当农民只是选择了另一种生活方式——与当艺术家或技工相似，这是观念的改变。”

“技工”——罗西里尼喜欢这样自称，她争辩道，若当了“技工”，别人评判依据是你的劳动与生产的产品、而不是你扮演的角色，当然也不是你代言的形象。这就是为何她总把工作重心偏向独立影片拍摄，而且这还需要“不断学习”。

这就是她为何拍摄《大爱晚成》以及喜欢与先锋派导演马丁合作的原因——“我对拍摄老年人的喜剧片很感兴趣，而它们通常被视为悲剧片，而非喜剧片，”她说，她与马丁已经合作拍摄了五、六部影片，如今还共用了很多演职人员。（他俩的首部合作影片是2003年的《悲歌之王》（The Saddest Music in the World），片中罗西里尼传神地饰演了海伦·波特-亨特利男爵夫人（Lady Helen Port-Huntley），一位失去双腿的啤酒店老板娘。）

“我与盖伊合作时，拍的与其说是影片，倒不如说更象是装置，”她说。“它们既能在博物馆放映、也可以到剧院播映。盖伊甚至可以制作出一部带有生动对话与现场乐队的无声电影。因为投资额不大，拍摄独立影片时，可以进行大胆尝试。然而影片的投资构成还是颇为复杂。”她叹声说道。“这就好比拯救威尼斯。”或者说也类似于偶尔参加访谈节目。

她摇摇头，站起身来，对我笑了笑。“我得赶去上课了，”她欢快地说道。她就这样赶去上课了，去播洒思想的种子。

范妮莎·弗瑞德曼是《金融时报》时尚主编

罗西里尼生平年表：

1952年6月18日出生于罗马；

1971年入读纽约芬奇学院（Finch College）；

1976年：出演首部电影《花落花开》；

1979年与斯科塞斯结婚；

1980年：布鲁斯·韦伯为英国《Vogue》封面拍摄其写真，比利·金（Bill King）则为美国《Vogue》封面拍摄其写真；

1982年，成为兰蔻形象代言人；当年8月，其母亲去世；同年11月，与斯科塞斯离婚；

1983年：嫁给来自德克萨州的男模乔恩·维德曼（如今是微软高管），并育有一女埃蕾特拉；

1986年：在大卫·林奇执导的《蓝丝绒》担任主演，饰演一位意乱情迷的歌手，同年与维德曼离婚；

1992年：客串麦当娜（Madonna）的音乐电视《Erotica》；

1994年：收养一位男孩、并以其父亲名字取名为罗伯托；

1995年，推出自己的化妆品牌Manifesto；

1996年：在一片争议声中与兰蔻解除合同；

1997年：撰写半虚构传记《Some of Me》；因在《绑票疑云》

（Crime of the Century）中的出色演技而获金球奖（Golden Globe）提名；

2008年：她拍摄的《Green Porno》系列短片在圣丹斯电影节（Sundance Film Festival）上放映。

汇编者：彼得·雷加特（Peter Leggatt）

莫萨餐厅

纽约市王子街99号

邮编：NY 10012

柠檬汽水：5.00美元

橙汁：7.00美元

山羊奶酪煎鸡蛋：14.00美元

混合浆果：6.00美元

圣培露矿泉水（San Pellegrino）：7.00美元

总计（小费计入）：39.00美元

詹姆斯·弗兰科

34岁的弗兰科是个演戏天才，影片《127小时》中，他自断胳膊求生的出色演技让他获得了奥斯卡提名。但他同时还是艺术家、作家与学者。

彼得·阿斯普登

2013年03月12日



柏林的冬天严寒异常，卡尔马克思大道（Karl-Marx-Allee）上空飘落着零星雪花。宽阔的道路两旁，鳞次栉比地矗立着豪华楼宇，它们都是拜前民主德国（German Democratic Republic）坚定不移地实行共产主义政策所赐。但与所有城市一样，一切都已是历史的匆匆过客，如今这里变成了时尚艺术区。在这条街上，我与詹姆斯·弗兰科（James Franco）相约在Peres Projects画廊会面，画廊正在举办他最新的“Gay Town”艺术展。彼此介绍后，我俩便一同离开画廊，来到街头的一家餐馆共进午餐。

弗兰科友善地笑着说：“我还带了几个从洛杉矶来的学生呢，是与他们一起共进午餐呢，还是就咱俩？”这问题让我有些纠结，尽管我很想把“与FT共进午餐”的访谈节目变成天马行空的加州媒体交流研

讨小组会，但我思考再三，觉得还是遵循《金融时报》的老规矩为妥。“就随你的意思吧，”弗兰科搂着我肩膀说道，笑得很high。

毋庸置疑，詹姆斯·弗兰科的笑容具有无穷魅力，正是这让他成了影视明星。他是货真价实的好莱坞巨星：片酬已达数百万美元，和安妮·海瑟薇（Anne Hathaway）共同主持奥斯卡颁奖典礼以及不得不应对网络上铺天盖地的流言蜚语。弗兰科是个演戏天才——在丹尼·博伊尔（Danny Boyle）执导的影片《127小时》（127 Hours）中，他自断胳膊以求生的出色演技让他获得了奥斯卡提名以及众多奖项。但正是他魔力般的笑容，让他快速窜起，成为好莱坞的熠熠生辉的大明星。

但34岁的弗兰科并不仅仅是个演员，他还是艺术家、作家与学者。勿庸置疑，在阐述名声与艺术的关系方面，他是安迪·沃霍尔（Andy Warhol）以来最博学、也最具颠覆性的评论家，要不他就是个自命不凡、自我吹嘘的大骗子。批评界可是六亲不认——《好莱坞报道》（Hollywood Reporter）讥讽他是“好莱坞不知疲倦的媒体活跃分子”——但它本身又是弗兰科忘我工作的不竭动力。

对名人的感想是弗兰科此次“Gay Town”艺术展的主题。展品风格汪洋姿肆、杂乱无章，甚至狰狞恐怖，显然是思维混乱者混合运用了各种素材——录像、画有图案的破布、霓虹标牌，其中很多作品更显大不敬，而所有的作品都在质疑文化的真正动机，当今文化赋予名人尊贵地位后，既对他们歌功颂德，同时又极力诋毁贬抑。过目不忘的是一张粗略绘制的“蜘蛛侠”，“嘿咻蜘蛛侠”的潦草字样则是横贯画面。（弗兰科在山姆·雷米（Sam Raimi）执导的《蜘蛛侠》（Spider-Man）三部曲系列影片中饰演男主人公的朋友兼复仇者哈里·奥斯本（Harry Osborn）、又名新恶魔（New Goblin））。

这次展览的名字“Gay Town”不由得让人对弗兰科的性取向浮想联翩——这只是流言蜚语者津津乐道的其中一个话题，他饰演的其它一些角色更让这些八卦消息甚嚣尘上：他在2008年的传记影片《米尔

克》（Milk）中饰演同志政治家哈维·米尔克（Harvey Milk，由西恩·潘（Sean Penn）饰演）的恋人；在2010年的影片《嚎叫》（Howl）中饰演“垮掉派”同志诗人艾伦·金斯堡（Allen Ginsberg）；联合执导并送柏林电影节（Berlin Film Festival）参展的《皮革酒吧》（Interior. Leather Bar）则重新想象与演绎了影片《虎口巡航》（Cruising）中观众没能看到的那些赤裸裸性描写情节，《虎口巡航》是威廉·弗莱德金（William Friedkin）在1980拍摄、由艾尔·帕西诺（Al Pacino）主演的一部同性恋圈连串凶杀案的侦破片。

坐在亨泽尔曼餐厅（Henselmann），我与弗兰科似乎都远离了腐化堕落的现实世界。亨泽尔曼兼咖啡屋与餐馆于一身，窗明几净，摆放着赏心悦目的黄座椅，里面则没有其他顾客。餐馆的名字取自同名建筑师，对方还主持设计了柏林当地好几处建筑。目前还不到中午，因此餐厅的招牌菜还未到供应时间，汤（牛肉与加刺山柑烧土豆）的名字听起来有些不伦不类，所以我俩决定点素乳蛋饼沙拉。

弗兰科身穿绿格子衬衫、黑色短外套，下穿牛仔裤。我由于刚坐早班飞机从伦敦赶来，所以略显疲惫。“我也刚从洛杉矶坐飞机赶过来，”弗兰科的话顿时惊醒了我。“但我对此已经习以为常。”于是，我们点了两杯卡布奇诺热奶咖啡。

“因此，我说，Gay Town艺术展看似荒诞不经，”弗兰科深吸了一口气，深思熟虑后审慎向我讲起自己为何会想到要举办这个主题的艺术展，它展示的完全就是他自己的心路历程。“有此想法大概就在六、七年前，当时我重回大学攻读英国文学与艺术，我想与演电影一样，认认真真地举办艺术展。

“刚开始，我觉得无法将自己的从影经历放进艺术展中去，观众也不会太待见我——他们会认为这并非合适的主题。但我在09年举办了名为“被遗忘的詹姆斯·弗兰科”（Erased James Franco）艺术展，灵感就来自于罗伯特·劳申伯格（Robert Rauschenberg）的《擦掉的德·库宁素描》（Erased de Kooning），我收集了自己之前演过的电

影图片与视频，以此作为展览的素材，它们都是很有意思的资料。

“09年的个展，让自己觉得这些取自个人所演电影与外在形象的资料实际上是艺术展的绝佳素材。很多艺术家，如辛迪·舍曼（Cindy Sherman）、保罗·麦卡锡（Paul McCarthy）以及道格拉斯·戈登（Douglas Gordon），观看影视作品后，就把观感通过自己的作品表现出来。而我身处的位置比较独特，涉足参与了各个领域，它们是很好的展览主题。”

姑且不论他的笑容与销魂的黑眼睛，正是这一番高谈阔论就能决定你对弗兰科好恶与否。“Gay Town”中的某些展品竟然是文章，而内容就涉及他本人，图片周围写满了他自己的心得体会。我觉得这次展览挺阴郁，弗兰科回应说：“我觉得你可能会说展览主题很阴暗。但换个角度看，其实不然。我只是想让观众深切感受我们如今的生活方式，彼此如何交流、图片如何再次传播及欣赏。”

那么这个可怜的蜘蛛侠，你又该如何解释呢？他看似愤愤不平。

长时间的沉默……

“他的愤怒不针对任何人与事。山姆·雷米执导了蜘蛛侠三部曲，拍《奥兹巫师》（Oz The Great and Powerful）我俩再次合作。这些图片只是来揭穿某些虚假表象。我知道自己只是这个庞杂制作系统的一部分，我并非有啥抱怨。但我们花费数亿美元拍出组成这些影片，它们画面好看，给观众了带来无穷欢乐，它们是了不起的艺术形式。

“但是，电影的确精心打造了很多不可思议的表象，很难让人看到深层的内涵。我却对此产生了浓厚兴趣，所以这些影像图片就是起揭穿作用。”我对他说，自己倒觉得这些图片挺有意思。“我喜欢在自己的作品中加点幽默，”他说。“因为喜剧并非艺术的重头戏，而大制作影片却非常看重它。”

正说着，我们的乳蛋饼端上来了，味道远胜于外观。此时背景音乐开始播放罗德·斯图尔特（Rod Stewart）的《不想再提起》（I Don’t Want to Talk About It）——真是哪壶不开提哪壶——但弗兰

科此时看上去心情不错。把自己纷繁复杂的生活和多面工作分门别类清楚，不知他觉得困难否？

他笑着说：“的确很难。光当演员时，自己就不想做分外的任何事。别人说我得学杰克·尼克尔森（Jack Nicholson）与艾尔·帕西诺——不参加任何脱口秀节目，因此才能得心应手地扮演各种角色。但如此心无旁骛我很难做到。我为此耗费了大量精力，但收效甚微，成效也不明显。事实上，我并不反感采访，相反我还很喜欢接受采访。”弗兰科朝我的话筒摆手示意，表示他的态度。“而且我依然能游刃有余地扮演各种角色，观众也依然买账。”

弗兰科曾说过睡觉纯属浪费时间，他不断饰演各种角色，都十分成功，偶尔也出演火爆的撞车场面。2011年与安妮·海瑟薇一起主持奥斯卡典礼时，站在光彩照人、热情洋溢的海瑟薇身旁，他显得很呆滞。网上传言他嗑药。但在大卫·莱特曼（David Letterman）主持的深夜秀（Late Show）节目上，弗兰科竭力否认。“我很喜欢安妮，但她太富激情了，我觉得就算大嘴怪（Tasmanian devil）站她身边，也会神情恍惚的，”他说。

. . .

2006年，在辍学10后，弗兰科重返大学校园，在加州大学洛杉矶分校（University of California in Los Angeles, UCLA）攻读文学与写作，随后又在四所不同的研究生院修课（算是他的一大特色），最近还执起了教鞭（因此算是UCLA的教职人员）。我问他对此有何感悟。“学校可以宣泄掉拍电影的一些压力。每演一个角色，我常与其共生死。有了这些新的发泄口，就感觉轻松多了。”

我问了他上大学是否仍为了拿学位。弗兰科答道：“我最后想拿的就是耶鲁大学的博士学位，这得花相当长时间。”我于是问他的攻读方向。“大致属于电影与文学的交叉学科，以及两者相互转换后会发生什么。”弗兰科热衷学习在好莱坞圈子内自然被视为异端。“不要疏于学习！”，在最近的访谈节目中，莱特曼曾以戏谑的口吻对采访

对象如此结语。

弗兰科出生在加州帕洛阿尔托（Palo Alto）一个有葡萄牙、俄罗斯、瑞典以及犹太血统的家庭，从小就深受学术与世俗氛围的熏陶。他最初进入UCLA是攻读英国文学专业，但一年后退学，转而进入演艺圈。他事业的分水岭是2001年，当时他在同名电视传记片《詹姆斯·迪恩》（James Dean）中饰演迪恩，他的精彩演技使他随后得以出演《蜘蛛侠》第一部。

他随后的演职生涯走的完全是折衷路线：从斯托纳喜剧（stoner comedy，代表作是2008年的《菠萝快车》（Pineapple Express））到电视肥皂剧（以浓郁的后现代派风格，在《综合医院》（General Hospital）中饰演了一个名叫弗兰科的系列杀手），莫不如此。2010年，他出版了自己的关联短篇小说集《帕洛阿尔托》（Palo Alto），讲述了生活在美国郊区的青少年故事。弗兰科为数不多的散文行文简练，尽管不可避免地遭遇了冷嘲热讽，仍好评如潮。

我问他为何对青少年的话题一直这么感兴趣，弗兰科的回答颇具技巧（这倒让人出乎意料）："青少年感觉啥事都很不得了，但经验却差强人意。正是由于这样，鸡毛蒜皮的事往往会兴师动众。尽管我如今已长大成人，但心中仍在纠结同样的问题：如何与别人交流？该对谁忠诚？如何对待朋友与仇敌？如何对待自己的梦想？"

我于是问他：成了影视巨星后，这些问题是否会在温床似的演艺界变本加厉？"这正是它成为本人另一大关注主题之原因所在，"他回击说。

不看其它的，单单是身为好莱坞巨星，就让弗兰科有幸获取大量鲜活多样的材料，成为他艺术创作的素材。到柏林除了举办自己的艺术展外，他还在柏林电影节上推销自己的《奥兹巫师》与另外三部影片，其中包括《拉弗蕾丝》（Lovelace，他在片中饰演休·海夫纳（Hugh Hefner））与《皮革酒吧》。我问他《皮革酒吧》的情况，该片今年初在圣丹斯（Sundance）首播后，恶评如潮，但他似乎对此

并不以为然。

“这就是个很好的例子，即如何把电影作为其它创作的源泉，”他说。“我对《虎口巡航》情有独钟，但从美学上说，我特别喜欢《皮革酒吧》。威廉·弗莱德金使用了上世纪70年代末真实的皮革酒吧作为拍摄地，还运用了很多真正顾客。当时还是艾滋病流行前的那段岁月，但如今一切已是时过境迁，但整个场景看上去依然那么棒。

“我想在影视中展现真正的性爱。但我不敢亲自操刀，因为我从未在电影中表演过真正的性爱。”所以弗兰科决定与专拍情色艺术的同志导演特拉维斯·马修斯（Travis Mathews）联手。“他是拍同志影片的高手，生活中也是个同性恋，而本人两者都不是，我俩之间的合作非常融洽。”

这几乎等同于明确宣布弗兰科本人是个异性恋者，再说谁会在乎这呢？

他为何以及如何惹很多人不悦，原因再简单不过了。对于不符合行规的演员，影视界不由自主地表示猜疑，原因并非弗兰科破坏了规矩——他是风度翩翩的脱口秀座上宾，对演艺界种种要求能应变自如，否则他的片约早就成了无源之水了。

更要命的是，他用自己的游戏规则补充了好莱坞的行规，却往往吃力不讨好。艺术圈也是非常自私自利（这一点很让人抓狂），对于不经意破坏规矩者并不待见。在Gay Town艺术展开幕当晚，柏林某艺术商会对我说自己觉得弗兰科的作品十分“稚嫩”——如此反应再正常不过了。

但我觉得弗兰科的重要性远不止于此。在横跨演戏与艺术这两大文化领域时，弗兰科均有耳目一新的洞察力。生活与艺术捉摸不透显得司空见惯，但由于大众媒体不停地炒作，而更变本加厉，比过去更咄咄逼人，也更冷酷无情。如今与安迪·沃霍尔的时代完全不可同日而语：生存状态仍是一把双刃剑，但伤起人来更狠更痛。弗兰科比舍曼、麦卡锡与戈登更深知此种感受，我问他，针对新兴媒体生态圈

（blogosphere）推出的这些辱骂性艺术作品是否属于某种报复？毕竟，展览推出了很多放荡不羁的作品。

“但这一切我难以掌控，”他说。“而且我也不想去掌控。我所做的就是把它们作为我艺术展的原始素材。所以若有观众指责我，我不会甘愿成为任人宰割的对象；如果有人说我的作品只是徒有虚名，那么相信我，我并不想让自己外表光鲜亮丽。若真想做的话，我能做得更加无懈可击。”

如今没必要对此争辩下去了，况且也没时间点更多菜了。弗兰科还得在画廊举办一个仓促的记者会。结完账（实在少得可怜）后，我跟着他去了记者会。记者不止一次、而且变着法子问为何他的电影与艺术作品念念不忘性的问题。“性是我们生活中的重要部分，大家都在谈论它。而且就我所知，大家也都是身体力行者，性是人类繁殖生存的工具。”

哈维尔·佩雷斯（Javier Peres）是画廊老板，正在向困惑不解的观众讲解此次展览的内涵。“弗兰科作品的基本成分是名声，”他说。“就像一个画家运用颜料一样。”随后有记者问弗兰科：当他身为名人感到腻烦时，往往会做些啥事。

“我主要生活在自己的私密空间中”，弗兰科回答道。“这并非根本性问题。”

彼得·阿斯普登是《金融时报》艺术方面的记者

亨泽尔曼餐馆

位于柏林卡尔·马克思大街75号

2份素乳蛋饼：15欧元

2份卡布奇诺热奶咖啡：5欧元

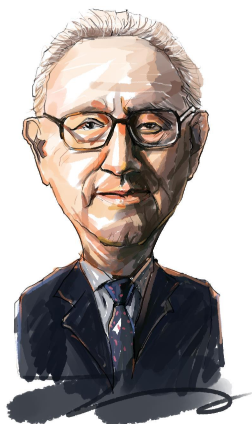
总计：20欧元

政治

亨利·基辛格

本周二是美国前国务卿基辛格85岁生日，但在他身上，人们看不到许多以往权势赫赫的人物退休后的那种悲哀和意志消沉。这个曾因打开中美关系大门而在中国家喻户晓的美国外交家，对今天的世界又有什么新的见解呢？

2008年05月29日



我把与亨利·基辛格（Henry Kissinger）共进午餐的地点选在了纽约上东区一家高档餐厅Bravo Gianni，因为这家餐厅离基辛格的办公室不远，在一个安静的住宅区内。当我和这位美国前国务卿在较为繁忙的地点就餐时，总会有人打断我们——有时是多次打断——朋友和陌生人都会过来和他打招呼。

在这家朴素而安静的餐室中，不会有人打扰我们。当我在一张大桌前落座等候基辛格时，餐厅老板詹尼·加拉韦利（Gianni Garavelli）热情地和我打招呼。基辛格本周二（5月27日）刚刚度过了85岁生日。他精神抖擞地大步走来，还是那一身黑色西服和暗色领带的打扮。在基辛格那个年代，午餐场合穿开领衬衫是决不能接受

的。

我提醒他注意另外一个即将到来的纪念日：自1950年我们作为哈佛大学（Harvard）毕业生相识以来，时间已过去了快58年。我们都感叹时光飞逝。

如今，与以往一样，基辛格仍对葡萄酒或烈酒没什么兴趣，要了一杯苏打水。我点的堪培利开胃酒和苏打水已经摆在了餐桌上。加拉韦利给我们拿来菜单，我们决定吃一顿对于希望控制体重的男性而言较为清淡的午餐——我们都点了一份新鲜蔬菜沙拉和一份蛤蜊扁意粉。

尽管基辛格是在哈佛大学政府学系（其它大学称之为政治科学系）攻读硕士，同时在世人眼中，他是一位存在争议的政治家。但从过去到现在，历史一直是基辛格的最爱。

在他身上，人们看不到许多以往权势赫赫的人物退休后的那种悲哀和意志消沉。这可能是因为人们仍需要他。我们见面时，他刚从亚洲回来，然后将动身前往以色列和欧洲。今年夏季，他将以国际奥委会委员的身份出席北京奥运会（Olympic Games）。基辛格不能像他这个年龄的人所希望的那样，他几乎没有时间在康涅狄格州乡间的家中放松。

当我们开始闲聊时，餐桌上翻开放着他1994年的著作《大外交》（Diplomacy）。我决定让我们的午餐谈话象两位历史学家之间的对话。这顿生日聚餐让我想起了我们1963年11月的另一顿午餐，那顿饭远没有这么奢华。当时我们正在哈佛大学国际事务中心（Harvard Center for International Affairs）基辛格的办公室交谈，他的秘书突然跑进来，告诉我们约翰·肯尼迪（John F Kennedy）遇刺。几分钟后，他回来告诉我们：总统已经身亡。

当我问及他如何看待肯尼迪时代和当时的传奇人物时，他毫不意外地谈到了肯尼迪这届一千天政府不确定的本质。然后他停顿了一下，非常令人意外地谈起了“本可能出现的结果”，这是历史学家们喜

爱争论的话题。基辛格回忆道，如果肯尼迪活着，纽约州长纳尔逊·洛克菲勒（Nelson Rockefeller，基辛格伟大的朋友和支持者）可能会在1964年成为共和党总统候选人，而非不幸的巴里·戈德华特（Barry Goldwater）。若果真如此，在1969年终于成为理查德·尼克松（Richard Nixon）国家安全顾问的数年前，基辛格可能就已走上了国际舞台。

基辛格表示，如果1964年出现了洛克菲勒与肯尼迪之争，“我肯定会支持洛克菲勒”，但令人意外的是，他明确表示，肯尼迪获胜也不会令他感到沮丧。他表示，肯尼迪和洛克菲勒“在重大外交政策问题上意见一致，意识形态问题上不存在什么分歧”。

随后上世纪60年代出现了真正的政治分歧——在他看来那是一场悲剧——当时以压倒性优势在1964年总统大选中获胜的民主党人林德·约翰逊（Lyndon B Johnson）决定扩大越南战争。这一决定激起了知识分子、学生和其他人的强烈反对。

然而，基辛格近乎蔑视的愤怒针对的并非约翰逊，而是那些抗议者。他觉得，这些抗议者希望看到自己的祖国失败。如今许多人仍认为，这些抗议者是英雄，但对于基辛格而言，正是主战派和反战派两者之间的分裂，被证明是那个时代最为恒久的遗赠。

我把话题转到了另一位总统：受到许多美国人尊敬的罗纳德·里根（Ronald Reagan）。这可能是一个棘手的话题。许多里根派认为，他们自己是在批判他们所认为的基辛格“超道德的”政策。

我们谈到了1989年至1991年苏联的解体，还谈到了里根的外交成就是否像现在普遍描述的那么伟大。基辛格表示，里根“是一位特殊时期的卓越总统。提前8年，他可能会失败；而推后8年，他可能会没那么重要。”

当年美国由于越南战争的失败以及伊朗人质危机而蒙羞，里根重塑了这个国家的信心。基辛格认为这是他的一项伟大成就。这样的赞颂自是非同小可，但却又全然不是当今里根主义的狂热信徒们所常用

的那种夸饰之辞。

我们停了下来，开始大嚼着一盘丰盛的意大利熏火腿配奶酪，这是该餐馆奉送的。不过，我们俩谁没碰那篮子蛋卷和面包。

我担心我们俩有点过度沉溺于过去，因此便问道：如果2008年美国总统竞选人请他依次列出美国外交政策的几项优先目标，他应该如何来回答？

基辛格答道："如果用这种形式来问，那这个问题没法回答。"他辩称，没有哪一个问题是绝对优先的。"还有"，他继续说道："如果我们注重自身的价值观，如果我们坦率地看待这个国家的实力，并准备抵制那种备受推崇的美国理想（即认为凡事皆有解决办法、且能在具体时间框架内予以实现的美国理想），那么，一些主要的问题就能够得到处理。"

"得到处理"是基辛格的关键词。在我们的谈话过程中，这个词反复出现，其出现频率或许仅次于"价值观"。

基辛格相信，尽管伊拉克的重要性不可否认，但美国并不能因此而忽视与中国和俄罗斯、与欧洲盟国、日本以及其它国家的关系，这些国家对于美国的安全和当今全球社会的福祉而言是极其重要的。

他慢吞吞地、但却开心地吃着面前摆着的那盘美味意粉。这让我忽然想起上世纪60年代的一句戏谑之语——德国出生的基辛格非常热衷于维也纳炸肉片，因此，他在巴黎时去米其林（Michelin）三星餐厅就餐，简直是多余之举。我猜想如今他是否还是这样，或者，他现在形成的食物嗜好，已不再带有儿时中欧生活留下的印记。

吃完东西后，我请他具体概述一下在伊朗外交政策问题上的见解。他回答得很坚决："我一直提倡美国与伊朗展开全面的谈判……我们需要公开讨论各种分歧。"

在他看来，这需要伊朗来决定"它是一个国家还是一种事业。如果伊朗认为自己是一个国家，或者可以形成这种想法，它就能在国际体系中获得受人尊敬的地位。"他表示，美国与伊朗国王（曾是基辛

格的朋友）之间的关系，从来都不是一种简单的个人关系。这种关系的基础是对伊朗战略重要性的理解，目前的情况仍是如此。

“任何意在和解美国与伊朗之间分歧的严肃努力，都必须始自双边谈判，双方都要设法去理解对方的观念。最后，谈判必须要成为一种多边行动，达成伊朗所有邻国都参与的国际间协定。”

基辛格总结了自己的立场：“当前的挑战，是要找出解决伊朗核问题的方案。通过这个方案，实现国际社会可以接受的有效监督与控制。”

我还想知道，基辛格是否认为美国现行的伊朗政策必须做出一些调整。基辛格字斟句酌地说道：“仅仅考虑现行政策的变化，这还不是重点。我们必须要考虑在某个特定时刻可能的措施。我们想要得到什么？我们想要创立一种局面，从而能让现行体制或新型体制留有调整的余地；相关决策可以实现本土化；而且，只要“民兵式”（militia）思维的影响力减少，“联邦主义者”（Federalist，注：“联邦主义者”与“民兵”都是美国独立战争及建国初期的词汇）的解决方案就能得到采纳。”

他认为，军事上的“急升”正在起作用。他还表示，下一个问题，将是何时开始不再单纯地选择军事行动。基辛格认为：“这并不是国家与国家之间的战争。如果我们从伊拉克撤军，所有阿拉伯邻国的激进势力将会受到极大的鼓舞。”他担心美国将无法继续留在阿富汗，或不能维持在巴基斯坦的现有地位。

他担心，迅速撤军可能会让印度的广大伊斯兰社群趋于激进。我对他这种说法极感兴趣——我从未听到其他人如此直率地表达这一点。我向他提到，他的这种论调，和所谓“撤出越南带来的危险”如出一脉。“根本不像。”他补充道，由于苏联几乎在同一时间里意外地解体，美国在越南的失败得到了部分的补偿。

基辛格首次访问共产主义中国的时间很早。在西方世界里，很少有人能在对中国了解的广度和深度上与他匹敌。因此我问他，在目前

西方对中国批评和忧虑的气氛下，他对中国的观感如何。“告诉你我是怎么看中国的吧。中国是这样的一个国家，它那持续、自主的政府形态可以追溯到4000年前。只有这个国家能拥有如此的成就。你必须从一开始就推想到：他们一定已经从生存的需求中学到了一些东西。我们不能总是设想自己比他们懂得多。”

“第二，由于他们可能将成为全球范围内的一种持久因素，即所在地区的主导成员，或最具影响力的成员；而且，他们在经济和地缘政治上已变得如此重要，这将成为我们面临的最为严峻的挑战——因为中美关系的发展对他们有利。

“一些美国人认为，如果我们让中国实现民主，他们会变得更容易驾驭。这种想法的假设前提是：我们已了解‘民主化'的含义。难道他们真的有可能会变得更加温顺吗？”显然，他对此表示怀疑。

“一定要认识到，我们不能在21世纪对中国做出那些别人会以为是19世纪时的举动，例如：替他们规划制度，并试图把亚洲组织起来。中国人民在1971年以后经历了巨大的变化。2008年的中国，与我第一次访问时已截然不同。共产党也与以往有所不同。尽管我们毋须赞同中国领导人的所有举动，但我们也不能简单地将自己定位为他们的批评者。”

我问，美国对中国的研究能力，是否比得上二战后的几十年内美国对苏联的了解。他没有做出正面的回答，只是说中美关系近年来处理得当，但目前需要做的，是要对中国局势的复杂性有一个更为深刻的理解。

我们之间的热烈讨论，屡次被递来的菜单打断，菜单上罗列着各式各样极为诱人的甜品，但我们一本正经地予以回绝。不过，我们还是要了黑咖啡。

在这顿饭临近尾声的时候，我们谈到目前美国正在努力想让其他形态各异的社会从内部改造成为西方式的民主体制。基辛格承认，在美国的总统选举中，选举语言常常会取代大政方针，但美国人很快将

不得不抛开那些肤浅的解决方案。

我问道，我们必须要期待做些什么？他用自己的一个问题作为回答：“我们是要将世界划分为民主联盟与非民主联盟，还是必须要形成另一种面向地区及历史环境的对策？”

各个国家在传统与历史上存在着很大的差异。尽管那些国家很少复制我们的做法，但它们的传统与历史也都需要得到认同。作为一名最为多产、著作遍及各地的前美国国务卿，基辛格赞成量身制定与各国情况相匹配的政策。

尽管很多人认为基辛格是一位马基雅维利主义者（Machiavellian），并猜想他在年迈时的担忧，主要是与一种名为“遗赠”的非正常心态有关。但作为一位老朋友，无论是从他长期以来所持的政治立场还是地缘政治立场方面，我都看不出他要做出任何改变的迹象。事实上，我也许就是在说：他所面临的最大声誉危机，就是某一天人们会指责他重复自己的话语。

基辛格在职业生涯的早期阶段得出了一些理论和观点，至今他仍信奉其中多数的内容。只是，他所关注的内容已从欧洲及其政治领袖，转移到更为广阔的世界，特别是亚洲地区。他始终关心着美国，并且只在极少情况下夸大过美国的前景。他从来未曾陷入绝望。这位与我共进午餐的人，知道自己一直很幸运。他现在仍是各类事件的中心人物。他是一位敬业的历史学家，不愿调整自己的观点，来迎合流行的见解。

我们的午餐结束了，他和我匆匆道别——因为后面还有一场约会等着。对于基辛格来说，即便已是85岁的高龄，他的日程表仍然排得超满。我留下来埋单，与加拉韦利话别，然后打道回府。

斯蒂芬·格劳巴德是《总统们》（The Presidents，企鹅出版社（Penguin））一书的作者

阿尔·戈尔

美国前副总统戈尔近年来致力推动人们对全球变暖的认识。但是，对于中国、印度等快步追赶西方生活方式的发展中国家来说，西方人有什么权利让后来者放弃享受呢？

2008年11月15日



阿尔·戈尔（Al Gore）夸张地擦去额头汗水，显出精疲力竭的样子。现在是上午，这位美国前副总统刚刚完成了他一天中第一项重要任务——对满满一个大厅（拥护他的）法国金融家作有关气候变化的讲座。我们见面的时候，我问他，到目前为止，这个讲座作了多少次。他想了想说："我想，大约有1200次。"他瞪着眼，狂躁地盯着我，叹气说："我现在满脑子都是那些东西。"

我们此刻正在巴黎，坐在法国巴黎银行（BNP Paribas）漂亮的办公大楼里。该行是气候变化机构投资者团体（Institutional Investors Group on Climate Change）会议的主办方，而戈尔是这次会议的明星人物。因为我们的会面安排在早餐后不久，餐厅给我们留了一盘甜面包。我们拿了一些，我又喝了点儿咖啡。我想给他也倒上

一杯咖啡，但他想喝健怡可乐（Diet Coke），于是派了一名服务生去找。（我感觉到，他们不常遇到这种要求——毕竟，这里是巴黎第16区。）戈尔脱掉他的深蓝色西装夹克，一屁股坐在扶手椅上，裤角微微向上提起，露出黑色的牛仔靴。

曾被描述为“木头人”

这与2000年美国总统大选时大不相同。那时，他被描述为“木头人”，甚至被比喻为木偶匹诺曹（Pinocchio）。这和他的竞选对手——乔治·W·布什（George W. Bush）的“好男儿”（good ol' boy）形象形成鲜明对比。在那次痛苦的失败之后，“匹诺曹”这几年又活跃了起来。他似乎重新找回了自己：自在而放松，坐在椅子上肢体舒展，需要强调要点的时候身子前倾。他的身体也更加强壮了，现在的体格更为结实，头发中散布着丝丝灰白。

一定程度上讲，他现在更为开朗的个性，与他作为环保运动者日渐取得的成功密不可分。他已经找到了自己的使命：说服世界相信全球变暖的威胁迫在眉睫。他似乎有了一些进展：上周，他同意担任英国政府气候变化顾问。同时，他那标志性的全球变暖演讲，已拍成电影《不愿面对的真相》（An Inconvenient Truth）。该片已成为迄今全球票房排名第三的纪录片——仅次于《华氏911》（Fahrenheit 9/11）和《帝企鹅日记》（March of the Penguins）。

服务生端上一罐健怡可乐，倒在戈尔的杯中。戈尔微笑着对服务生说：“谢谢。Merci（法语：谢谢）”他一边吃着羊角面包，一边告诉我，他一直都对气候变化感兴趣。“这是地球面临的最重要问题。”《不愿面对的真相》将戈尔这种兴趣的起源，追溯至他在哈佛（Harvard）的大学时代。当时，他是罗杰·雷维尔（Roger Revelle）的学生，而雷维尔正是首批进行气候变化研究的科学家之一。1976年代表田纳西州当选众议员后，戈尔发起运动，呼吁社会严肃对待该问题，但得到的回应寥寥。议员同僚们要么对此兴趣索然，要么充满敌

意。这一点在美国前总统乔治·H·W·布什（George H.W. Bush）后来的总统竞选中得到体现。

“美国人的态度终于开始改变”

戈尔认为，美国人的态度终于开始改变。尽管欧洲公众对气候变化的看法更为一致，但他表示，美国和欧洲观众对他的电影的反应，“并不是你所想象的那么不同”。“我认为，这基本上是个道德问题，”他表示。“它呼应了基督教、犹太教、伊斯兰教、印度教、其它宗教、佛教——所有宗教都非常明确地宣扬，我们应承担保护世界的道德责任。”他引用《圣经》的话：“地和其中所充满的，都属于耶和华。上帝会败坏那些败坏世界的人。”这令我想起他在田纳西州接受的南方浸信会（Baptist）教育——他的父亲老艾伯特·戈尔（Albert Gore Senior）担任田纳西州民主党参议员近20年。

的确，一些人将卡特里娜飓风（Hurricane Katrina）视为圣经预言的惩罚。但戈尔感觉，美国联邦政府对这场灾难的反应，才是问题最重要的方面：“政府忽视了一些明确的警告，这令人们感到震撼。”他继续自己的主题：“因为，如果这些警告都被忽视的话，那（布什）忽略有关全球变暖的警告，你又奈他何呢？他努力塑造的形象，特别是在9/11之后苦心经营的形象，其基础就是‘我将保护你'的承诺。但新奥尔良就没得到保护。”

“一度将要成为下一任美国总统”

虽然感觉有点不太礼貌，但我觉得有必要提出这个问题：对于2000年美国大选的失败，他作何感想。在公开场合演讲时，戈尔面对观众，克服了这种尴尬，称自己是“一度将要成为下一任美国总统”的人。这句巧妙的自嘲话语，常常引发一阵笑声。

我决定努力表现出一些反对。我告诉他，对某些人而言，看他的电影是一种折磨。他猛然抬起双手，模仿惊恐的神情，盯着我。我继续说，“折磨”是因为观众在想，如果这个人赢了大选，世界将会怎

样。他谦虚地笑了笑："谢谢，这妙极了，非常妙。"但他对输掉大选是怎么想的呢？

"我已经不想它了，"他严肃地说，随后用手捂住脸几秒钟，假装哭泣。"我关注的是未来，而不是过去。"

尽管戈尔现在对气候变化充满热情，但在克林顿（Clinton）执政期间，他在环境问题上并没有什么建树。"首先，我不是总统，而是副总统，"他立刻表示。"我对克林顿总统在这个问题上对我的回应没有抱怨。但关键是我并没有统领全局。能有一种伙伴关系，我很知足，我确实做了自己力所能及的事。但现在很显然的是，最高领导充分关注这个问题是非常重要的。"

他又咬了一口面包。"我给你举个例子。我在担任副总统时，打算立法征收碳排放税。克林顿否决经济顾问小组的建议，让我这么做……众议院通过了这部法案，但在参议院以1票之差未获通过。最后，这部法案被弱化，仅剩下针对每加仑汽油的可怜的5美分税。"即便如此，对某些人而言也还是走得太远了："这部分导致我们在两年后把国会控制权输给了纽特·金里奇（Newt Gingrich）。"

"你没吃什么东西啊，"满口羊角面包的戈尔，指着几乎没动的一盘法式蛋糕提醒我。我挑了带杏酱的羊角面包吃了一口，后来我在自己的笔记本电脑上发现了它的污迹。

我们还能搭乘廉价航班吗？

谈话回到更有分量的问题上。飞机排放的温室气体，是气候变化的主要原因之一。曾经数年乘坐空军一号（Air Force One）出访世界各地的戈尔，会剥夺普通人选择低成本航空公司的自由吗？

这似乎让他有些为难。他转过身，安静地想了大约1分钟的时间。"我认为，立即停止所有与二氧化碳有关的活动，以此作为解决气候变化危机的方法，是错误的，"他表示。"我们需要做的，是迅速采取更好的技术，这些技术能让我们在不造成全球变暖污染的情况

下，改善生活质量。航空旅行是一个特别棘手的问题，目前不包含在《京都议定书》的范围内。李察·布莱信（Richard Branson，英国维珍集团董事长——译者注）正试图找出解决办法。我确实认为，在某些情况下，许多人会减少出行。”

有什么理由不让中国人享受现代生活？

那么，那些涉及面更广的问题呢？中国和印度等发展迅速的国家，在温室气体排放量上正在快速追赶发达国家。目前，中国的温室气体排放量仅次于美国。而且，随着这些国家越来越多的人享受到各种生活便利设备——汽车、空调、电器商品等发达世界人们习以为常的东西——温室气体排放量将进一步增加。西方人享受较高的生活水平已有数十年之久，他们有什么权利让那些刚买得起这些奢侈品的人，放弃享受呢——即便出于拯救地球的名义？

戈尔考虑了一下如何回答。“我们使用那些陈旧技术造成了这种问题，而这些国家有跳过这些技术的机会，”他表示。“你知道，人均拥有光伏（太阳能）电池最多的国家是肯尼亚。我提这一点是因为它表明：对于还没有电网、电话网络和其它设施的国家来说，跳过这些技术，直接使用太阳能之类的东西，其实更经济。”

除了技术，还有一个两难问题仍难以解决——戈尔在美国政界的未来角色。美国的下一位民主党总统，会更易于在气候变化方面采取行动吗？“我正在做的，就是保证这一点。”那么，总统会是他吗？戈尔又喝了一大口健怡可乐。“我不打算再竞选总统。”他立刻补充道：“我没有完全排除这种可能性。但我不希望再次成为一位候选者。这是个毒化的过程，而且几年来越来越如此，尤其是关系到像这样的问题时。”

一位助手进来了，提醒戈尔要赴下一个约会了，他站起身准备走，穿上他的夹克，捋了捋头发，为在走廊里等着跟他打招呼的人们，现出了一个爽朗的公众微笑。他与几个人握了手，随后要迅速赶

赴他下一个公开露面的活动，那是在德国，这是他欧洲之行的最后几站之一，随后他将去巴西作讲座。

我走出来，走上克雷贝尔大道，向凯旋门走去，那里记录着拿破仑（Napoleon）的所有战役。惟有滑铁卢除外。

巴黎银行资产管理公司大楼
巴黎克雷贝尔大道5号
1份奶咖
1罐健怡可乐
1份奶油羊角面包
1份杏桃羊角面包

阿披实·维乍集瓦

泰国总理阿披实的履历听上去更像是英国首相的潜在人选，他出生于英格兰北部泰恩河畔的纽卡斯尔，曾就读伊顿公学和牛津大学。阿披实一直致力于更廉洁、更法制化的泰国政治。但他是在艰难与混乱的局势下上台的，面前的挑战巨大无比。

2009年03月11日



泰国过去从未出现过形象问题。抛开偶尔出现的有关性旅游和走私海洛因等负面报道，该国一直很成功地将自己推销为理想的东方乐土：带有异域风情、美丽、温暖、热情且安宁。

但近来，情况发生了变化。去年11月，一群政治抗议者占领并关闭了曼谷机场，将泰国从旅游宣传册中所标榜的“微笑之国”，变成了束手无措的度假者的伤心之地。国际人权组织正批评该国虐待难民，并利用“对君王不敬”法，折磨并监禁抨击泰国君主制的人士。而目前，最重要的是，该国爆发了经济危机。

因此，泰国聪慧而年轻的新任总理、44岁的阿披实·维乍集瓦（Abhisit Vejjajiva）一月份出现在瑞士达沃斯世界经济论坛（World

Economic Forum），为他的祖国做一些紧急推广活动。

阿披实去年12月当选泰国总理，由于年轻、英俊并受过良好教育，他不可避免地被称为“泰国的巴拉克·奥巴马（Barack Obama）”。但与美国总统不同，阿披实以前并非无名之辈。

1992年至1995年，我在泰国生活。当时阿披实是曼谷一位新当选的下院议员，已担任着民主党发言人这一高调职务，当时已有传闻称他可能成为未来的国家领袖。

实际上，阿披实的履历让他听上去更像是一位英国首相的潜在人选，而非泰国。1964年，他出生于英格兰北部泰恩河畔的纽卡斯尔。他叹息道，“这让我不得不支持纽卡斯尔联队（Newcastle United）”，这是一支长期以来战绩糟糕的球队。他出生于一个显贵的中泰混血家庭，父亲曾在伦敦的盖斯医院（Guy's Hospital）攻读医学，后来成为泰国卫生部长。阿披实曾被送往英国最高级的学校伊顿公学（Eton College），那里一向是英国首相的摇篮。

阿披实后来进入牛津大学（Oxford University），他在那里获得了政治、哲学和经济学的一流学位，而后继续攻读经济学硕士学位。后来他返回泰国，在全心投身政治之前，曾在泰国一所顶尖大学教授经济学。2005年，他成为泰国民主党主席。

在达沃斯一家当地泰餐厅，与阿披实共享泰式菜肴本来会非常不错。为了庆祝他出席此次达沃斯论坛，这家餐厅特意披上了泰国的红白蓝色国旗，并挂出一条大大的横幅，上面写着：“欢迎我们的总理。”

但总理们的日程排得太紧，我们只得在达沃斯会议中心（Congress Centre）一间消过毒的地下室享用小点心。该论坛疲倦的媒体员工竭尽所能，让这里的气氛变得欢快些。他们给我们准备了两把蛋黄色皮椅、一盘盆栽和一张咖啡桌，上面摆着些小点心。

阿披实的衣着堪称完美，灰色马甲西装套装，淡蓝色衬衫，黑色白条纹领带，他似乎对面前摆着的那些面目可憎的糕饼以及蜷缩的三

明治有些疑惑。我解释道，我们的访谈需要在餐饮的环境下进行。他说道："好的，我会照做。"但他没有对这些食物有所动作。

阿披实已婚，育有两子，在泰国他被视为"主妇杀手"。瘦削英俊的脸庞、大眼睛，看上去有点像男生乐团的主唱。实际上，当他的手机响起时，铃声是那种大气的吉他和弦。听上去有点儿像U2，但这位总理纠正了我。他坚定地说道："王子（Prince）。"

泰国政治有时候看起来闹剧百出，有时又险恶无比，两种情况交替出现。说到闹剧百出，阿披实最近的前任之一沙马·顺达卫（Samak Sundaravej）被迫辞职，是因为他此前在一个电视烹饪节目上担任嘉宾而收取酬劳。说到险恶无比，人权组织指责阿披实的最大政敌他信·西那瓦（Thaksin Shinawatra）称，2003年，作为"禁毒战争"的一部分，他曾允许进行大规模未经司法程序的杀戮行为。他信是一位电信业大亨，曾担任泰国总理。（在2006年的一次政变中，他信被推翻。2007年，他再次成为人们关注的焦点，当时他收购了曼城足球俱乐部（Manchester City），并在一年后转手卖出）。

长期以来，阿披实一直为使泰国政治更为干净、合法而奔走。上世纪90年代末，他曾负责政府反腐委员会。但他是在艰难而混乱的形势下上台的。一个名为人民民主联盟（People's Alliance for Democracy）的组织指责上届政府受他信代理人的控制。去年11月，正是该组织的支持者制造了混乱，他们占领了曼谷机场和政府办公大楼。阿披实对这些示威者进行了谴责，但实际上是他们导致当时的政府陷入瘫痪，并为阿披实被议会选为泰国总理创造了条件。批评者们还指出，泰国军队曾操纵事态，为阿披实上台创造条件。整个事件使他的民主纪录蒙上了污点。

泰国还因为对待罗兴亚（Rohingya）难民的问题而受到国际社会的谴责。罗兴亚人是来自邻国缅甸的穆斯林少数民族，有数百人不顾危险，乘坐摇摇晃晃的小船前往泰国。泰国军队被指逼迫这些难民在没有引擎和足够供给的情况返航，可能由此造成了数百人死亡。虽然

许多此类事许都发生在阿披实上台前，但最近一批难民是上月被人从海上救起的。阿披实已承诺展开全面调查，但舆论一直对此猛烈抨击。我的公文包里就有一篇当天《经济学人》（Economist）杂志上的社评，指责泰国“骇人听闻的冷酷”行为。

而最大的挑战是，阿披实上任之际恰逢重大的经济危机。既然我们是在世界经济论坛上会面的，我就从论坛谈起。这位总理并没有试图淡化形势的严峻程度。“这个世界遭遇的前几次金融危机，都发生在特定地区或特定国家，这意味着你可以从其它主要经济体获取资源，帮助消除危机，让世界经济安然度过。现在你能向谁求救呢？”

他表示，泰国正面临着一场“双重危机”。这个国家“陷入政治危机已有两三年之久，如今又碰上了经济危机”。

泰国对于经济动荡并不陌生。在上世纪80年代和90年代初，泰国是最早的亚洲经济四小龙之一，经常实现8%至9%的经济增长率。但在1997年，投资者丧失了信心，泰铢遭遇挤兑，泰国成了亚洲经济危机的第一个受害者。

阿披实在牛津的毕业论文以国际货币基金组织（IMF）的救援计划为题，现在他不得不眼睁睁地看着泰国政府求助于IMF，以拯救泰国经济。作为不得不实施救援的政府官员，他对IMF的表现并不以为然。他的论文曾指出，IMF往往会坚持采用过高的利率，而且他觉得自己的批评得到了充分证实。“我们经历了太多不必要的痛苦，”他悲叹道。

那么，既然现在出现了全球性金融危机，世界能从泰国以往的经历中得到什么教训吗？

“当然。我认为有一些教训绝对是至关重要的。首先是你必须行动迅速，我知道当你不得不决定动用纳税人的钱时，总会面临政治上的困难。但如果你动作慢了，就无法完成任务，就还得再来一遍。而且当你进行第二次、第三次、甚至第四次尝试时，政治上的困难就更大了。”

总理先生说话轻柔而急切，越讲越起劲。尽管他保证会吃一块世界经济论坛的点心，但是还是没有对食物动手的意思。为了鼓励他，我尝了口奶酪三明治。阿披实聚精会神、眉头紧锁，开始阐述他关于经济的第二个观点。

“人们将对如何清理金融体系给予很大的关注，但如果到最后实体经济出现衰退的话，清理什么都没有用。另一个教训是，即便你把银行清理好了，它们也未必会恢复放贷。因此，你需要额外的机制与措施，以确保那些本质良好的业务能够获得流动性。但是，如果你中断流动性供应，那么几乎所有业务都会出问题。”

这些关于流动性的讨论，提醒我给自己倒了一杯咖啡。我用一个不太明显的手势，指了指镀银的膳魔师（Thermos）保温瓶，但阿披实没有理会。

“不能忽视发展中国家，[这]非常重要。所有的发展中经济体目前都受到了影响。我明白，主要经济体必须首先顾自己。但是如果它们忘了为发展中国家做些事情，那么政治与社会紧张局势都有可能抬头。那是十分危险的。”

他语速很快，而且很奇怪，他似乎对我轻轻推给他的杏味丹麦酥没有丝毫兴趣。我问他对于泰国城乡差距、以及他有力的竞争对手他信的看法。他信深受大多数农民的拥戴，不过作为民主党核心支持者的城市精英大多不喜欢他。“你认识他肯定有很多很多年了吧？”我试探道。“你觉得他有什么好的地方吗？”

确切地说，阿披实没有露出吃惊的表情，但看上去有些疑虑，还略有点喜色。这让我想起，自己离开泰国已经很长时间了。这可能是一个非常愚蠢的问题——就像是让乔治·布什（George W Bush）罗列出萨达姆·侯赛因（Saddam Hussein）的一些优点。

然而，这个问题却暂时打破了阿披实的镇定。他第一次低头看了看桌上的食物，说道：“我来点咖啡。”他喝了一口，然后勇敢地努力作答，“哦，他的样子很现代，因此他给人的感觉是他很现代，他出

身于通信和IT领域，这会给人那种感觉。他行动迅速……但我一直说，尽管他的样子很现代，但他的确不认同如今这个时代的真正价值观，这完全关乎人权、参与、真正民主、透明度和良好治理。”

我把话题转向他在伊顿公学的老校友鲍里斯·约翰逊（Boris Johnson），约翰逊与他的性格更为相似，目前担任伦敦市长。在从伊顿公学毕业到上大学前的那段时间，约翰逊曾与阿披实一起呆在泰国，两人关系一直很亲密。我问道，他们两人是否一直都怀有政治抱负？阿披实回答：“我预计到鲍里斯会投身政治，但他很有个性，因此对他来说，从政绝不会是条坦途。但令人称道的是，他利用他的个性，坚持做真实的自己，走到了目前的位置。”约翰逊曾夸口称，自己是英国唯一知道如何拼写“维乍集瓦”的政治家。在伊顿公学，这位未来的总理常常被简称为“维集（英文意思是素食者）”。

无论管理伦敦有多么困难，公平地说，阿披实面对的政治挑战似乎远大于他的老校友。在我们交谈时，阿披实的助手正监控着曼谷反政府示威的动态。

阿披实必须找出一种方法，在不激起背后掌权势力的对抗或不让泰国陷入新政治危机的情况下，保持对于自己民主和法制信念的忠诚。当被问及泰国军方权力时，他回答得相当谨慎。

而当我问到难民待遇问题时，他的话语中第一次流露出了钢铁般的坚定。“让我们把事情说清楚吧——他们不是难民，他们只是非法移民。”不过他坚称，不能容忍侵犯人权的行径，他补充道：“军队总司令已表示，如果有任何军官牵涉其中，他们应受到惩罚。我认为，这是相当重大的变化。”当我问道，他是否认为泰国在减少军队在政治中的权力方面仍有一些工作要做时，他平静地答道：“是的，确实如此。每次当我所在的政党（民主党）掌权时，我们都会在这方面努力。”

在为泰国有权起诉批评君主制人士进行辩护时，他的态度也很强硬。他将泰国“对君王不敬”的法律与英国的蔑视法庭法进行了比较，

这些法律旨在保护“政治中立和本应超越冲突”的制度。但这也是有限制的。阿披实说道：“有时，我意识到，法律被滥用了。我们可能也会面临压力：该法必须得到公平的解读。我会努力寻找解决这个问题的办法。”他表示，自己已与相关机构谈过此事。然而，目前并不清楚，“相关机构”是否会听这位新总理的话，这是对他权威的初步考验。

我们的午餐即将结束，但我的部分使命还没有完成。阿披实还没有动过他的三明治。但他的助手很想催他快点。他还要接受更多采访，会见更多全球领袖，当晚他将飞回曼谷——踏入泰国政治的漩涡。

本文作者为英国《金融时报》首席外交事务专栏作家

会议中心
达沃斯，瑞士
杏味丹麦酥（未动）
苹果馅饼（被忽视）
火腿三明治（被遗忘）
奶酪三明治（还剩一半）
2杯咖啡（免费）

约克公爵安德鲁王子

他向我透露，在多年的商旅生涯中，《孙子兵法》一直陪伴着他。他认为，“这本书应该出现在每一位商人的公文包里”。

安德鲁·埃奇克利夫-约翰逊

2009年11月24日



约克公爵安德鲁王子（Prince Andrew, Duke of York）再有15分钟就该到了，而我此刻正为一件严重违反礼仪的事情烦恼。公爵的新闻秘书事先打电话来说，他本人、公爵的私人秘书以及英国驻纽约总领事将陪同公爵一道前来。考虑到就餐人数意外增加，白金汉宫愿为这顿饭买单。与英国《金融时报》共进午餐或晚餐的规则很明确：我们买单。但他们不该只字不提会有5个人一起就餐。

幸运的是，哈里·奇普里亚尼（Harry Cipriani）餐厅的员工们已习惯于在最后一刻仍为苛求的客人提供方便。餐厅领班答应，他们可以准备两份账单：一份开给《金融时报》和英国王位第四顺位继承人；一份开给后者的随从。

奇普里亚尼餐厅坐落在纽约中央公园（Central Park）的东南角，服务对象是曼哈顿的精英阶层。紧凑而开放的用餐空间，似乎专为到此处炫耀的出版商、交易撮合人和广告商设计。我听人说，公爵

不喜欢华丽的餐厅，所以我以为他们订了一间不显眼的包间。结果却相反，我们的餐桌是张贵宾桌，正好处在人头攒动的餐厅中央。这里的每个人都在彰显自己的存在：一位男士笨拙的拍了拍另一位男士的后背以示问候；打过肉毒素的脸颊被亲来亲去；餐厅领班也在和他的常客们拉家常。

餐厅里面没多少地方可待，因此我走到门外。恰在这时，我看到领事馆一辆带有有色车窗的雪佛兰凯雷德（Chevy Escalade）停在了第五大道（Fifth Avenue）上。公爵从车里探出身，快步走进餐厅。他的几位保镖则消失在人群中。公爵在桌前坐下，但随即认定这张桌子太大了。由于总领事留在领事馆没来，因此我们只有4个人就餐。公爵建议我们选择旁边一张较小的桌子。我们在那张桌子前挤坐下来，膝盖几乎挨着膝盖，一脸困惑的侍者们很想知道发生了什么事。

公爵目前正在纽约对多家金融公司和监管机构作旋风式巡访，身份是英国国际贸易和投资特别代表。这一角色一半是大使，一半是旅行推销员，你在商界或政府的其它领域找不到明显与之类似的岗位。因此，我首先问的就是他如何定义这一角色。

公爵说：“它代表着王室对商界的支持。”正如温莎家族（The House of Windsor）的其他成员可能会对芭蕾舞团或无家可归者伸出援手一样，“商界也需要有人来关注”。

公爵是在2001年走马上任的。此前，他曾在英国皇家海军服役22年。福克兰群岛战争期间，他执行过多次直升机飞行任务。他承认自己当时是被“拉去充数”的，因为他认为自己在海军的工作也可由一名非王室军官来承担。另一方面，特别代表的角色却为他提供了机会，去做一些只有王室成员可以做的事情。

他得意的说道：“遗憾的是，军官是具有进取精神的。因此，我们更喜欢在接受既定议程后，把它推进到超出我们最初设想、或我们曾认为有些过分的程度。”

去年，他的工作日程包括628项公务活动，比他在2005年参加的

多一倍。他在世界各地飞来飞去，为英国石油（BP）、国际电力（International Power）、伦敦劳合社（Lloyd's of London）和力拓（Rio Tinto）之类的公司敲开大门，从阿尔及利亚到乌兰巴托都留下了他的身影。对于“军事与工业复合体”（military-industrial complex）的概念，这位前海军军官给出了独特的、英国式的诠释。

一位侍者走近前来问我们喝点什么，滴酒不沾的公爵点了杯蒸馏水。虽然奇普里亚尼餐厅的标识是以一位摇鸡尾酒的酒保为主题，但公爵和我都不打算点该餐厅的招牌酒——20美元一杯的贝里尼酒（Bellinis）。

我问他，过去管理飞行中队的经历对他现在的工作有多大帮助？“哦，毫无疑问会有帮助，但这是从非商业导向的角度来看。在我驾驶直升机把武器送往目的地时，我有这样一种感觉：我是在从事最精英的职业。明白吗？”他在结尾多问了一句，以示强调。公爵的话风干脆有力，这也许并不令人意外，因为他是从女王那里学的标准英语（Queen's English）。

他继续说道：“我们[海军]注意到，90%的国际贸易都是通过海上进行。不过，直到我离开海军、接触商界并开始了解那些集装箱里装的东西时，我才更加清楚的认识到，商业是繁荣之船的‘轮机舱'。”

公爵说，在走上新岗位后的头三年，他要花部分时间来学习商业基础知识。但如今他发现，已有数位贸易部长和贸易部官员先后离职，而他却仍然在任。在仔细斟酌措辞后，他大胆的说道：“我现在的商业智慧可以说比他们略高一些，所以我才能在这个位子上连任。”

我又问道，如今人们对商界和政府的信任度都处在历史低点，那么公爵既非商人又非政客的事实，是否是他的另一项优势？他顿了一下，再次斟酌了下措辞。“我对此的回答是，‘没错'。就现阶段发生的许多事情而言，人们更愿意来寻求我的帮助，而不是别人。”他又顿了顿。“可以说，人们依然更信任我们，而不是更信任政府。我没有

任何政治上的意愿和愿望。我的愿望就是尽我所能为英国服务、为英国争取最大利益。”

公爵今年49岁，头发已经斑白，但他身上那套极为合身的深色西装，令坐在桌前的他显得英气逼人。他叉起一个黄油卷，填在面包卷里，然后详细谈起他的这一“自雇”岗位。他说：“我不是在为别人打工。”他称自己的工作是帮助英国商界提升综合实力，以便与背后有游说集团支持的国际对手展开竞争。

“通过摸清他们想要达成的目标、并在合适的时间出现在合适的地点，我就能够游说他们，让他们感受到罗尔斯·罗伊斯（Rolls-Royce）的优势。这是为了敲开大门，方便罗尔斯·罗伊斯进入。通用电气（GE）的游说者同我们一样高效，甚至做得更好……”他顿了顿，然后用军事行为打了个比方，来阐明自己的观点。“比方说你正与美国交战，他们能够带的枪支要比我们多一、两支，那么我们就必须打得聪明一些。明白吗？所以说，这是一门关于智慧的艺术。”

他在谈话中频频引用海军的事情来作类比：“一艘已经靠港的船是根本不需要船长的”，“我的作用体现在白金汉宫之外，体现在我起航出海之时”。

我建议他，或许可以写一本商业指南，收录这诸多带有航海色彩的智语，使它能够像莎士比亚领导力课程或《圣女贞德》（Joan of Arc）等同类书籍一样，出现在机场的书架上。公爵说：“我无需写这样的书。”他向我透露，在他多年的商旅生涯中，《孙子兵法》一直陪伴着他，“而且，这本书应该出现在每一位商人的公文包里”。

侍者再次走到桌前，于是我们把目光转到了菜单上。公爵要与相关方面近距离会面，日程安排得满满当当。若是不小心点到一只难以下嘴的对虾，就有可能错过会面时间；大蒜和贝类自然也不属公爵当点的食物。作为一位王子，他的口味似乎清淡得令人失望。

他点了一份“火腿锔Tagliolini”（Tagliolini是一种意大利扁平细面条）。侍者问他要选择绿色的面条还是白色的面条。“无所谓。我

想我们选绿色的，可以吗？哪种颜色的在你们这里最受欢迎？”白色的，侍者答道。“那我就选白色的。”

他转身问我：“你需要点三道菜吗？因为，如果你要点的话……”我没有选择开胃菜，只是点了一道蘑菇烩饭。

我认为，纽约对他来说是与众不同的一站。因为在他多年来所到过的其它地方，他需要付出更多努力才能帮助英国公司敲开大门。他承认道：“这里几乎不需要我的干预。”作为阿布扎比王储（the crown prince of Abu Dhabi）等人的朋友，他可以说对中东和亚洲更为熟悉。在今年8月苏格兰方面释放洛克比空难制造者一事引发争议前，安德鲁王子曾被考虑作为英国的代表，出席利比亚方面的庆祝活动。这些活动是为了纪念40年前促成穆阿迈尔·卡扎菲上校（Colonel Muammar Gaddafi）上台的那次政变。

令他颇感得意的是，对于某些英国外交官可能都需要挠头的国家，自己却应付得游刃有余。他指的是2008年前往萨哈林岛（即库页岛）参加一家俄罗斯液化天然气工厂的开张仪式。与俄罗斯总统德米特里·梅德韦杰夫（Dmitry Medvedev）的“五分钟会晤”，对说服后者参加20国集团（G20）伦敦峰会起到了不可估量的作用。安德鲁王子表示：“他是位年轻人，毫无应对此类环境的经验……能让他在进门后看到一张熟悉的笑脸，会让事情彻底改观。”

他此番来纽约是为了强调英国企业共雇佣了100万美国人，并主张两国就金融监管进行跨大西洋协作。他表示，“为了金融体系的稳定”，两国金融中心“必须致力于保持步调一致”。

在上次达沃斯会议上，安德鲁王子就大胆断言，伯尼·马多夫（Bernie Madoff）的庞氏骗局“不可能发生在伦敦”，现如今，他再一次对伦敦金融城推崇的“以原则为基础”的监管辩护。在消灭了最后一个面包圈以后，他开始和我讨论自由浮动汇率和保护主义的威胁，并当着我这个金融记者的面，班门弄斧地对银行都如何处置储户的钱进行了追根溯源的解释。

当我们的食物端上来时，我正在询问他的例行公事——每年出访100至120天，有时两天的行程中要挤进16场会议。他一边用叉子切开食物，一边说，关键是要在每一次出访前做足准备工作。他补充道，“这种使命”可能就流淌在他家族的血液中。

“你可以换个角度来看，”他说道。“你对此无能为力，只得随波逐流。你只消把它想象成一条传送带，你是一件行李，而航空公司将尽其所能，让这段旅途尽可能地舒适。这超出了你的掌控范围。那不如坐下来，习惯就好了。”

这是幅令人匪夷所思的画面：英国王子化作一只遗失的手提箱。我问他是否喜欢这份工作，但随即意识到，这个问题在他听来该有多么愚蠢——尽管热爱高尔夫，但他天生就担负着的使命，让他无暇享受工作与生活平衡之类的美好事物。

他迟疑了一会儿才回答，“是——的。有时候，的确令人神经高度紧张，因为如果你是与某位国家元首会谈，就只有我们两个人。谁也指望不上。”

英国王室被称为“公司”，就连王室成员自己也这么说。我问道，这种类比是否准确？职责和策略从一开始就明确吗？

“慈善等事情完全是一种个人选择。我们唯一算得上合作的经历，就是英国王太后（Queen Elizabeth the Queen Mother）和玛格丽特（Margaret）公主去世的时候。有一阵子，什么事都未发生，接着每个人都拿到了一张清单，所有人都坐到一起，‘现在我们必须把这件事安排妥当。’”

“每个人都明白，自己必须拥护女王，无论她做什么，支持什么。实际上，我们都是分公司，有自己的董事会和管理体系。但完全没有明确的指示。”

那你有没有什么接班人计划呢，我问道。他简短的回答显示，我冒犯到了这位王子。“我们只有一种接班人计划。眼下我看不到有谁能够接手，主要原因是他们看到我的工作有多么努力。”

将王室比作公司很有说服力，大约18个月前，公爵的办公室找到普华永道（PwC），试图确定他的特别代表身份创造了多少价值。“我们试图创造一种模型，但我不确定它是否管用。我很乐意宣称，我的帮助价值100亿英镑，或者为英国创造了250个就业岗位，（但有时候）那些公司自己并不知道，”他承认。

一谈到损益账户成本线，他的语气就更加坚决起来。他知道长期以来英国小报一直在花销问题上嘲讽王室。“我没有收取任何公共资金。女王是自掏腰包资助我的办公室的，”他表示。“有一点必须说明，我们拿不到任何报销单。私下里讲，在审计决算之前，都是由我来承担风险，之后我才能领取报酬。可是我分文不取。”

我说道，这么说，你这份工作没有报酬，没有升职空间，也没有希望退休。当我还没有问道，那会是什么在激发他的热情时，一阵大笑打断了我。“答案很简单，这就是我的人生。这就是我所期待的，不是吗？我的出身、我所成长的家庭，决定了我只能如此。所以，在我看来，这种生活状态并无特别之处。对于王室以外的人而言，他们会认为我神经错乱了！但这就是我们的职责。”

他一边表示下一个会面已经迟到20分钟了，一边起身，留下我们支付两份账单。他转向两位秘书说：“回伦敦见。我会起得比你们晚。”在踏上下一段航程、或者说下一条传送带之前，他会先享受一顿鸡蛋和熏肉——无论在世界哪个角落，他的每一顿早餐都是这两样。他的保镖来了，“我们会根据床的舒适程度，还有他们做早餐的水平，来给不同地方打分，”他说道。

安德鲁·埃奇克利夫-约翰逊为英国《金融时报》媒体编辑

安德鲁王子的王室年历：“花花王子”的一生

1960年 2月19日出生于白金汉宫，女王伊丽莎白二世次子，也是自1857年维多利亚女王（Queen Victoria）幼女比阿特丽斯（Beatrice）出生以来，第一位由英国在位君主所生的子女。

1973-1979年 就读于苏格兰北部的高登斯顿学校（Gordonstoun），与父亲爱丁堡公爵（Duke of Edinburgh）和兄长查尔斯王子（Prince Charles）均为校友。有关他风流韵事的传闻不断，致使小报媒体戏称他为“好色安迪”和“花花王子”。

1979年 决定弃读大学，加入英国皇家海军

1980年 从达特茅斯（Dartmouth）的不列颠皇家海军学院（Britannia Royal Naval College）毕业，随后接受皇家海军的初级飞行培训。

1981年 爱丁堡公爵为其颁发飞行章，荣获年度最佳飞行员奖

1982年 加入特遣部队，搭乘“无敌”号航母，参加收复福克兰群岛战争

1983年 结束前线服役，被皇家海军航空兵第820中队指挥官尼戈尔·夏奇·沃德（Nigel “Sharkey” Ward）誉为“一位优秀的飞行员、非常有前途的军官”。因美国影星女友科·斯塔克（Koo Stark）若干年前曾半裸出现在一部电影中，而结束两者的关系。

1986年 7月23日与萨拉·福格森（Sarah Ferguson）在威斯敏斯特教堂结为伉俪，夫妇二人获约克公爵和公爵夫人头衔

1988-1990年 长女比阿特丽斯（Beatrice）出生，两年后，次女欧仁尼（Eugenie）出生

1992年 约克公爵和公爵夫人宣布分居

1996年 双方宣布离婚，但仍保持友好关系，并共享对两个女儿的监护权

2001年 正式从海军退役，就任英国贸易投资总署（International Trade and Investment）特别代表。到处出访的工作让讽刺者为其发明了一个新绰号："空中飞人安迪"。

2009年 多年的高尔夫练习终于获得回报，据传他的水平足以成为一名职业球手。人们还误传他在自己温莎城堡的花园里修建了一座九洞高尔夫球场。

威尔·哈洛威（Will Holloway）编写

哈里·奇普里亚尼（Harry Cipriani）
纽约第五大道
火腿焗意大利扁面条，28.95美元
意大利蘑菇烩饭，33.95美元
圣培露矿泉水（大瓶），11.00美元
共计（包括服务费）94.09美元

陆克文

陆克文；我笃信政治，因为它提出了两个问题。一：你代表何方利益，什么原因？二：你明白自己所说的话是什么意思吗？

戴维·皮林

2011年03月15日



陆克文（他出任过澳大利亚总理）从小生活在昆士兰州（Queensland）的农场，常用奶牛饲料堆筑城堡。“你明确自己的人生方向了吗？”每当陆克文因陷入憧憬而耽搁了放牛活的时候，暴跳如雷的父亲总会这样问瘦弱的陆克文：“是打算养肉牛还是养奶牛？”

陆克文说起这段往事时笑了，但笑声中带着淡淡的哀伤。早在他出任总理前，在他学习中文并成为外交官前，甚至在他还不满12岁时，父亲伯特（Bert）就因车祸而撒手人寰。父亲的离世深深影响了陆克文以后的人生道路，也让他在内心深处立下了终生宏愿：改善澳洲的医疗制度，他认为它对自己父亲的死难辞其咎。“父亲是个非常不错的人，”陆克文在之后的会谈中总这样告诉我。“我想人人都这样评价自己的父亲。”

但陆克文的童年相当不幸。他父亲过世后，母亲马格里特

（Margaret）及全家老小（陆克文是家中四个孩子中的老小）被赶出了农场，他们原本是农场的佃农。陆克文记得被赶出农场时“农场主的种种非难”——具体细节颇具争议——全家被迫暂时栖身于一辆车内却是不争的事实。陆克文成了某天主教寄宿学校的“全额资助生”，他很讨厌这儿的生活，不久他转至本地一所学校学习，成绩优秀的他开始崭露头角，并通过学习开始了自我救赎之路。

我约好与53岁的陆克文在他布里斯班郊区的格里菲斯（Griffith, Brisbane）选区会面。他如今是朱莉娅·吉拉德（Julia Gillard）内阁的外交部长：他的一位顾问告诫我陆克文不愿谈及“6月24日的事变”。

就在去年6月24日那天，在一场无情的政治伏击战中，吉拉德宣布她将通过党内投票挑战领导权后，陆克文短暂（从某些程度说不俗的）的总理生涯戛然而止。看到铁定的败局，陆克文宣布辞职。

2007年陆克文作为工党领袖以压倒性胜利击败连续执政长达11年的保守派领袖约翰·霍华德（John Howard）后，曾在国际社会引起了不小的轰动。在他上台采取了一连串动作中，他首先批准了《京都议定书》（Kyoto protocol）——完全推翻了其前任对气候变暖理论的对立政策——而且向该国原住民作了感人肺腑的道歉，这个历史了断的影响力远远超出了澳洲本土。能说一口流利汉语的陆克文把自己定位为能自如应对中国的首位西方领导人。

民调表明他是澳洲有史以来最受欢迎的总理。然而，2年半后，他被那些一直不喜欢他的本党党员拉下马，当其名望开始急剧下跌时，他们抛弃了他。

里弗茶室（Riverbend Teahouse）在书店外的木质阳台摆了十来张桌子，显得朴实无华。虽然布里斯班一直遭滔天洪水肆虐，但南半球今天这个夏日的天气不错。

陆克文来时，周围有人认出了他，互相窃窃私语。他的身材比我想象中要高，黑色西服里面穿着白衬衣，浓浓的白发与他那张天使般

的脸显得不太相称。他翻看酒水单时神情显得很放松。“我看咱们就来个猕猴桃汁，”他对服务员说。“哦，这位记者是英国人，所以就给他来个瓶装的，” 他揶揄道。

他说起话来语调温和，几乎发人逗笑。他说自己一上午都在布里斯班板球场，虽说今天是周六，但轮他值班。“我早上的工作就是向来访的中国代表团介绍板球比赛的精妙之处，”他说。陆克文不得不用上他出众的汉语，他在澳洲的大学主修的是汉语，曾到台湾学过汉语，上世纪八十年代在驻北京使馆任外交官。我问他如何用汉语解释板球比赛中击球员违犯规则用腿截球（leg-before-wicket）。“就好比你站在三根竹竿前，”陆克文给我示范他是如何解释这高难度规则的。

服务员端来了我们点的Rapaura Springs，这种白苏维翁葡萄酒（Sauvignon Blanc）最适合夏日里饮。“那么，你想采访点啥？”他直奔《金融时报》午餐会采访主题。但我感觉他的轻松神情是装出来的。（我曾对他的顾问说自己想了解作为普通人的陆克文，而不是政治老学究的陆克文。）“我想点蒜末烤面包（bruschetta），”他正色道，严肃得就如同在音乐厅一般。“我也不知道什么原因，我就是喜欢蒜末烤面包这道古老的澳大利亚菜，得稍微带点意大利风味。然后嘛，我再来点意大利熏火腿沙拉，始终不离意大利主题。”虽说不情愿，但还是顺着他的意点了蒜末烤面包，主菜则点了寿司大拼盘，点完后才意识到这种搭配显得不伦不类。

我把话题转向他的先祖托马斯·路德（Thomas Rudd），他在1789年从伦敦被流放至澳洲。“我的先祖是个普通人，”他说，给这个颇具传奇的故事开了个奇怪的开场白。“他当时17岁，在伦敦当清洁工，一个厨房女佣指控他躲在房子楼梯后在一双鞋上划痕。”托马斯没赶上押解囚犯到澳洲、待遇相对人道些的“第一舰队”（First Fleet）。相反，他被押送上被称为“死亡舰队”（the Death Fleet）的“第二舰队”。为节省费用船队改由私人经营，并按每位囚犯付给承

运者费用，而不按押到澳洲之后每个活人计算费用。“当时最奇怪的竞标状况是船上剩下的食物归最后的竞标者，事后对方可以出售，”陆克文说：“《金融时报》的读者都能理解。”承运商是个西非奴隶贩子，适度削减每个囚犯的定量食物。所有犯人在船舱底下手脚被锁链铐着，最后（到澳洲时）约有四分之一的人被饿死。

“我的先祖侥幸活下来了，”陆克文继续说，又给我讲了他先祖托马斯在澳洲服满7年刑期后，如何一路打工绕道中国回到英国。他再次被判有罪，这次的罪名是偷了一袋糖。“据我所知，这是唯一一个两次被判刑，又两次流放澳洲的囚犯。”第二次刑满释放后，因宽大处理政策，托马斯获赐悉尼城外一块地。他去世时70岁，最终成为受人尊重的良民，更活生生地体现了公共政策如何支配人的生杀大权，先是由于一个小罪名把他流放澳洲，并通过给他自力更生的手段让其最终改过自新。

服务员端上用长长的薄盘子盛的四块蒜末烤面包，它上面盖着意式乳清干酪（ricotta cheese），又堆了多汁的红黄色番茄，还用新鲜的紫罗装点，看来这道菜点对了！我边吃边听，当陆克文说到2008年二月他向“被偷掉的一代”（lost generations）原住民孩子（他们被强制从自己家中掳走）道歉时，我举着满叉子的食物停在半空中，听得入神。

“我从小在澳洲乡下的农场长大，与原住民基本没啥接触。当然，随着年龄的增长，我越来越清晰地觉得只有对过去有个交待，整个国家方能向前发展。陆克文自己撰写了演讲稿，又摈弃了好多稿，因为觉得不是矫揉造作就是太具情绪化。他说得字正腔圆。“因为这是我作为澳大利亚总理发自内心的心声，事后也达到了应有的效果，因为我所说的一切全是事实，”他说。“出乎所有澳洲人意料的是全世界目睹这一事件后的反应。我认为澳洲人（包括我本人）没有意识到的事实是：我们粗暴对待原住民这一段历史，全世界一直颇有微词。

服务员过来把盘子端走。“这位记者话太多，”陆克文朝我点头示

意，开玩笑说道。事实上，从头至尾滔滔不绝的是他，吃起东西来也是狼吞虎咽。

我想了解他对中国的看法。很多澳洲国民对这样一位汉语流利、但又明显缺乏西方背景的总理颇为失望。就在我们午餐会后不久，据维基解密（WikiLeaks）透露，在对华政策上，陆克文称自己是“无情的现实主义者”（brutal realist on China），并向华盛顿建议如有可能，应把中国纳入国际体系，倘若不行，就应对华强硬。他对我这样说：“中国是全球之希望所在，而有些人则是持极度悲观看法。总而言之，我仍属乐观阵营。”但他对人权仍抱有“契约式的信念”，此举必然会使其与北京发生冲突，他说道，所指就是他愿意就人权问题对中国领导层进行公开说教。

他给我倒了点水，当意识到是把水倒进了我酒中后，连声说对不起。我们要的第二道菜端上来了，他要的是由捣碎的意大利熏火腿、苹果、核桃以及蓝色干酪调料（Blue Cheese Dressing）的沙拉拼盘，我要的则是各式加州面包卷。中国扼杀了他在哥本哈根气候峰会达成协议的梦想，为此是否有被出卖的感觉？他曾告诉澳大利亚记者，说到底，自己被北京愚弄了。他露出一丝疲倦的笑容。“我觉得中国应该能做得更多，我认为他们不熟悉高层谈判这一套，”他说。虽然中国在哥本哈根气候峰会上是个蓄意阻挠者，但他不认为峰会是个失败。“若用地震学上的里氏1至10级来衡量的话，我认为此次峰会相当于震级6级。”

但澳大利亚国民可不这样看待问题。正是在哥本哈根气候峰会后，他与澳大利亚国民的亲密关系开始恶化。在他撤回本国排放交易计划的提案后，他的民意支持度掉到了谷底。国民普遍认为他摈弃了原则立场。在参议院两次否决该提案后，他还坚持认为自己只是作战术性退却。“在公关战（我承认自己这次失败了）中，它只是视为没有决心而已。”

一直以来，相比自己的政党工党，陆克文与公众的关系更为融

洽，工党认为他不合群，是披着政客外衣的政治老学究。我先从他试图征收“资源附加税”说起，委婉地追问他突然辞职的原因。在这件事上，他未付诸努力去达成政治共识，甚至事先都未告知矿业部长。“这些事争议较大，在本次会谈或其它任何场合，我都不想再对我称之为6月24日事变详细阐述，”他叹说道，所指的就是那次不同凡响的所谓党内政变。

我另起话题，这次提及的是《悉尼晨锋报》（The Sydney Morning Herald）的澳洲本国记者大卫·玛尔（David Marr）对他大肆炮轰之事，此事广为人知，他说陆克文缺乏政治智慧，疏远政治顾问与同事。陆克文给人的形象是粗鲁、难以亲近——“见教皇都比见陆克文要容易”——自以为是、狂妄自大、做事偷偷摸摸、冷漠，是个控制狂。那您认识到上述问题了吗？“这是你企图委婉地再次引出6月24日事变的话题，”他说，这一次有点生气。“我不会改变我的做事习惯：再不在公开场合反思那些我认为于事无补的因素（虽说原因很简单）。”然后他又补充道，语气稍为舒缓了些：“我和所有的凡人一样，难免有缺点，也会做错事。”

我一直小口吃我点的寿司，米饭有点硬。他则努力吃着沙拉。陆克文是虔诚的基督徒，他告诉我一个故事：在罗马，他有位聪明绝顶的耶稣会（Jesuit）朋友，对方的主要工作就是做他所谓的“肤浅问题全球化”。陆克文说人类以前很少面临如此错综复杂的问题。“对政治人物的要求越来越高，但我们身心却毫无准备。”

其中一项要求是：现代政客就得先有强健的体力，他们得24小时全天候关注层出不穷的国内新闻，还得跨越多个时区去参与处理全球事务。他记得2009年4月的伦敦G20峰会，世界领袖们当时围坐在戈登·布朗（Gordon Brown）的国宴桌时，满眼所视是“无尽的深渊”。“我们当时坐在那里，筋疲力尽，都不知从何着手，都知道只有齐心协力共同采取行动……否则全球市场将会崩盘。”很显然，不该任由乱局如此发展下去。

陆克文又叫来了服务员。“这位大英帝国的子民想要点茶，”他说。“我喝咖啡。”然后作了总结性发言：“我笃信政治，因为它提出了两个问题。其一是：‘你代表何方利益，什么原因？’其二是：你明白自己所说的话是什么意思？’”从孩提时代埋头摆弄牛饲料起，陆克文这位有执着信念的政治家就一直在思索这些问题，他也能够问心无愧地做出肯定的答复。潜台词是：这个世界上，我们不得不硬着头皮打交道的很多领导人是做不到的。

戴维皮林是《金融时报》亚洲版主编

里弗茶室：布里斯班布林巴（Bulimba, Brisbane）
2份小西红柿意大利乳清干酪蒜末烤面包：22澳元
意大利熏火腿沙拉：16澳元
寿司拼盘：15澳元
Rapaura Springs白苏维翁葡萄酒：38澳元
茶：6澳元
咖啡：3.5澳元
总计（包括小费）：122澳元（约76英镑）

保罗·卡加梅

作为非洲领导人中最具争议的政治人物，卡加梅受国际社会指控的次数丝毫不亚于获授荣誉博士与全球杰出领袖奖的次数。

威廉·沃里斯

2011年06月13日



53岁的保罗·卡加梅（Paul Kagame）担任卢旺达总统已经10年，之前还担任过七年副总统——实际意义上的领导人。但即便多年执掌权力以及担任军事领导人，他仍然与当年36岁担任卢旺达爱国阵线（Rwandan Patriotic Front, RPF）游击队领导人时一样身材瘦削与不苟言笑，反政府武装RPF结束了20世纪历时最短的大屠杀——1994年4月至7月间，约有80万图西族（Tutsis）与胡图族（Hutu）的支持者惨遭杀戮。

卡加梅执政后，我们曾见过几次面，但这是我俩第一次共进午餐：他正在伦敦出访，于是就提议在切尔西港温德姆至尊酒店（Wyndham Grand in Chelsea Harbour）会面，这是一家价位高但又不起眼的酒店，它的餐厅并不知名。我们的午餐由总统出访代表团的随行厨师烹制。卡加梅的助手事先向我保证说这一切并非出于担心投毒，而是方便整个团队的安排——可以给全部随行人员做饭，以及

过去住酒店时餐饮老是变来变去——对此我算是半信半疑。卡加梅政府如果不是组织得力，还用以前一门心思打游击战的策略处理国家的发展问题的话，将一事无成。

卡加梅接手的国家已经溃不成国，大屠杀期间，政府机构遭摧毁，人民被杀戮。在接下来的几年，卢旺达政府让几百万在冲突中流离失所的民众回国；几十万件大屠杀罪行也已由村民委员会进行审判（参阅下面的表格）。

而且近几年来在国际社会的援助下（目前政府预算差不多有50%仍依赖于外来援助），卢旺达取得了非洲大陆最快的经济增速。然而卡加梅却是非洲领导人中最具争议，也是最具两面性的政治人物：一方面，这位深谋远虑的政治家力图在一片废墟上建设一个富裕的国家，而且义无反顾地突破非洲大陆的诸多禁忌；另一方面，他又是一位双手沾满鲜血的暴君。国际社会指控他犯有战争罪及滥用人权罪，指控的次数丝毫不亚于其获授的荣誉博士与全球杰出领袖奖的次数。

下此结论的依据是卡加梅过去几年贬褒不一的从政经历。与其他非洲领导人不一样的是，卡加梅百折不挠地追求结果，旨在把卢旺达这个封闭保守的山地国家变成该地区服务业、农产品加工、旅游以及交通运输的中心。但他又被授予了镇压持不同政见者的巨大权力，基加利（Kigali）政治精英的财富至少有部分来自通过对邻国刚果民主共和国（Democratic Republic of Congo）发动侵略战争、掠夺矿产资源得来的。

根据联合国（United Nations）的报告，为了解决现存图西族所面临的与日俱增的威胁，卡加梅着手确立权威，同时确保边境安全，导致成千上万的卢旺达人与刚果人死于其军队之手。政治反对派与记者的结局仍然不是流亡就是关进监狱，有些情况下甚至遭到活埋。

然而，在国际社会的支持者中，卡加梅仍然不乏托尼·布莱尔（Tony Blair）、美国福音教会牧师华理克（Rick Warren）、以及星巴克创始人霍华德·舒尔茨（Howard Schultz of Starbucks）这些西方

有头有脸人物的支持。他的拥趸往往对其统治中出现的残暴行为视而不见，转而支持这样的理念：卡加梅所做的一切对于恢复国家安定，奠定发展基础是必需的。

在温德姆至尊酒店这间匿名、略显苦行僧式的会客室，厨师给我们上了胡萝卜番茄汤。卡加梅说，“我无愧于自己，无愧于我为祖国与人民所做的一切，我无怨无悔。”我俩吃饭的圆桌铺着白布，上面摆着银餐具，有点象铺着空地毯的沙漠中的绿洲。

更为广阔的国际社会更加引人关注：卡加梅虽然很放松，但绝非闲聊之辈，我们的会谈很快就转向了科特迪瓦（Ivory Coast）冲突、席卷阿拉伯世界的革命运动以及在撒哈拉以南国家的冲突与革命。“这并非昨天才冒出来的问题：这些问题大家过去并不关注，因为视而不见符合其自身利益，”他的看法是贪腐、社会不公以及镇压反对派引发了阿拉伯社会的动荡。

这样的言论也许会激怒他的诋毁者，因为它真真切切出自一位国家元首之口，卡加梅不允许出现强有力的对手来挑战他的权威。他在2001年囚禁了前任总统巴斯德·比齐蒙古（Pasteur Bizimungu），原因就是对方组建了反对党。但卡加梅集中精力发展经济（基本以农业为主），使本国经济元气大为恢复（只要去过卢旺达的人都可亲眼目睹），而卡加梅的诋毁者几乎做不到这些，所以这一点让他极为愤怒。

卡加梅竭力为自己所踞的道德制高点辩护，于是毫不留情地抨击西方社会的罪责：在卢旺达最危难的时候却袖手旁观。“我觉得媒体、联合国以及人权组织没有任何道义权利指责我本人或者卢旺达。因为一谈到卢旺达以及刚果面临的问题，他们都是口惠而实不至，”说着就慢慢地喝完了碗里的汤。

卡加梅很反感成为国际援助受惠国后所牵扯的问题——从施赠国那种以恩人自居、盛气凌人的做法到对待非洲政策反复无常的本性——他对西方社会的谎话连篇与双重标准极度敏感。他说话讽刺味很

浓，他暗示西方政府过去由于关注阿拉伯世界的稳定胜于其自由与良治，从而引发社会动荡实属因果报应，言语之中带着讥笑。“西方社会必须正视本人所指出的现状，他们绝不能视而不见……”

卡加梅继续说，要说阿拉伯之春（Arab Spring）对撒哈拉以南国家有何深刻启示，那就是警示那些不为民谋利的执政者如若不然的下场。“你可以高高在上，夸夸其谈，满世界游山玩水，让国内百姓对你歌功颂德。但政府如果辜负民众期望，不密切联系群众……最终结果是声名扫地，这是毫无疑问的事。

菜单上的下一道菜是卡加梅的厨师为我们准备的用豆子、青椒、米饭以及土豆做的牛排。看他说话滴水不漏，于是我就作了一个不太恰当的比较。我提到了巴林国（Bahrain），它由人口占少数的逊尼派（Sunni）统治，而对人口占多数的什叶派（Shia，目前公开起来反抗）并不信任，我觉得它可以与卢旺达作个比较，因为卢旺达政府也是由少数派的图西族控制，图西族只大约占全国人口的14%，是1994年大屠杀的受害者。与巴林国一样，卢旺达的统治阶层也担心若切实落实民主会导致多数派胡图族人上台，鉴于人口占多数的胡图族以往所犯下的种种极端行径，此举肯定会引发国家陷入混乱。

卡加梅对我的这个比方反应剧烈。他说，首先，与巴林国王哈马德·本·阿勒哈利法（King Hamad bin Isa al-Khalifa）不一样的是，他自己不是君主。但是，我低声嘟囔：你去年是在没有真正竞争对手的情况下，才以93%的得票率当选。

“卢旺达有宪法，有任期限制，有议会，有选举。我只能说作此比较者纯属无知，”他坚持道，并辩解说鉴于卢旺达以往不寻常的血腥史，自己去年以近乎全票当选正是表明国家很稳定。

然而，国际社会越发关注：在政治体制依然严控的情况下，卢旺达所取得的社会和平与经济发展是否可以持续？

卡加梅仍沿用非洲国家元首常用的策略回应，但这一次似乎有点言不由衷：他喋喋不休地说西方国家对发展中国家期望值过高，连西

方国家通常自己都难以企及如此苛刻的标准。“为何多数发达国家不是基于种族、肤色或者部落来诠释呢？是啥原因呢？那你能否告诉我：美国总统巴拉克·奥巴马（Barack Obama）是来自哪个人口占多数的民族？”他问我。

我俩算是就以下这点假设取得了共识：如果卢旺达与利比亚（Libya）一样是个产油国，1994年大屠杀发生时，联合国的观察员就不会袖手旁观（而事实上他们当时袖手旁观）。我俩还就科特迪瓦问题取得了共识：引发今年武装冲突的选举考虑欠成熟，这表明向非洲国家施压，逼迫其引进不适合本国国情的政治制度是错误的。

“选举必须举行。但何时进行？绝不能草率地、在任何情况下都举行选举，”他说，话锋直指去年11月联合国监督下的科特迪瓦大选造成国家分裂的事实，结果导致反政府军控制国家北部，政府军控制南部。“似乎把选举或政治进程看作是工厂定制的东西……这些东西不可能由英国定制出来，也无法由美国定制出来。行不通的，若强意为之，结果只会问题缠身。”

服务员端走了空盘子，换上了装有橙子、菠萝以及黑莓的水果沙拉碗。我们又找到一个共同点：“非洲任何地方的水果都要比英国的甜。“这儿的菠萝味很淡，”卡加梅说。“香蕉味也怪怪的。”

咖啡端上来后，我问了卡加梅一个困扰已久的问题：他巧妙地争取到了美国福音教会的基督教社团的支持，我听说这是把布什政府（Bush administration）争取到他这边的因素之一，尽管一开始举步维艰。那你自己是个信徒吗？“既是又不是，”他说。“我怂恿有信仰的人相信。”

卢旺达大屠杀中，天主教（Catholic church）信徒为虎作伥，这部分解答了我的疑问。参与屠杀的人中就有天主教的牧师。“我亲眼目睹宗教犯错误，瞧瞧天主教会在卢旺达都干了些什么，这些事至今让我心神不宁，”他说。“你都看到天主教会因为旗下牧师与主教恋童事件向世人道歉，教宗（Pope）本人也屈尊向美国人道歉，然后他又

跑到澳洲去道歉。但天主教会永远不会为自己在卢旺达大屠杀中的行径道歉。”

为了把过去混乱的全部罪责一投脑推到外界身上，他最近修改了自己的大部分措辞，以迎合当今时代需要。比方说，他强烈地意识到只有非洲人自己脚踏实地去做，非洲大陆才能迎头赶上。他特意把埃塞俄比亚（Ethiopia）、加蓬（Gabon）及布基纳法索（Burkina Faso）的领导人挑选出来作为志同道合者。“别人会给我们施援，但最终得明白这是我们自己的事，”他说。“非洲不应该等着被人剥削或者利用。不能这样，我们应该参与到谈判进程中，应该提高话语权，在谈判中能够制定有利于自己的条款，因为我们提供了大量资源。”

他继续说道，部分原因正是由于卢旺达资源贫乏，所以若要与邻国竞争，采用不同的治国方略、根除哪怕微小的贪腐，改善商业环境显得刻不容缓。在联合国经商便捷指数排名表（World Bank’s ease of doing business rankings） 上178个国家中，卢旺达成为锐意改革进步最神速的国家（升至第66名）。“我们是内陆国家，国土面积狭小，位于非洲大陆中部位置。我们有些邻国资源比我们丰富，往往能吸引更多的投资客，所以我们必须把创造独特性置于战略的高度。”

独特的还包括执政的卢旺达爱国阵线，它发轫于卡加梅所领导的反政府运动，从流亡邻国乌干达（Uganda）发展至最后上台执政。卢旺达爱国阵线是全球获取捐赠最多的政治运动组织，它的基金控制了卢旺达主要经济部门的命脉，包括电信、银行、房地产与能源，当RPF还在打游击战时，就已经进行了大量海外投资。卡加梅控制的RPF资金达好几亿美元。“我们不想到处乞讨。比方说，我们没有接受过卡扎菲（Gaddafi）的任何选举献金……原因就在于我们真正希望在任何时候，做任何事时都能保持独立自主。”

这就是卢旺达自相矛盾的地方。1994年大屠杀后，国家依靠外来捐助得以重建，然而与所有依赖援助的非洲国家一样，它关注的还是力求做到自力更生。虽然卢旺达还欠许多外国盟友的外债，但其领导

人从不摇尾乞怜，而是坚持独立自主。“我们按照非常规的方式处理问题，因为我们必须得这样做，”他说——并补充说此举经常惹恼援助方，对方希望按照自己的方式行事——“所以任何时候都得抗争。”

威廉·沃里斯是《金融时报》非洲部主编

温德姆至尊酒店地址：伦敦切尔西港，邮编：SW10

保罗·卡加梅的厨师所准备的菜单：

2份胡萝卜番茄汤

2份牛排

混合蔬菜

苏打水

小圆面包

总计（附小费）83英镑

米歇尔·巴切莱特

巴切莱特一直强调，女权主义不应该只是试图保护妇女，而是应该“授予她们权力”，比如让更多女性担任政府官员或是国会议员。

吉莲·邰蒂

2011年08月02日



当米歇尔·巴切莱特（Michelle Bachelet）走进曼哈顿Cibo餐厅时，我首先注意到的是她身上那件鲜艳的粉色夹克衫。这并不是一件特别优雅的服装：看上去廉价的面料，过时的剪裁——至少依照纽约严格的剪裁标准来说是这样。但是，这种活泼的颜色分外适合她，她使得整个意大利餐厅都熠熠生辉。此外，相对她的工作而言，这种风格似乎也相当合适。

在去年秋天之前，现年59岁的巴切莱特最知名之处就是智利第一位女总统。而这只是她非凡人生中的最新一次转折：青年时期的巴切莱特是一个左翼行动分子，其家庭曾饱受20世纪70年代奥古斯托·皮诺切特（Augusto Pinochet）独裁统治的折磨；她曾流亡国外并学习医学，最终回到智利跻身政坛。在2006年2月她当选为总统并执政长达四年，在担任总统之前她还担任过部长。

去年秋天，在卸任总统一职6个月后，她被任命为联合国妇女署

副秘书长级执行主任。联合国妇女署是一个著名的联合国组织，试图将妇女问题落实到全球决策层面。

等她坐下，我问起她是如何适应在联合国工作的。我得承认，在关于她新职务的理想主义观点和犬儒主义观点之间，我有些左右为难：我一方面很高兴联合国终于开始着手协调女性问题，尤其是在世界贫困、饱受战争摧残地区的问题；但是凭借我过去在联合国担任记者和人类学家的经历，常常困扰联合国的官僚主义以及华而不实的说辞仍然让我疑虑丛生。

巴切莱特倾听着，并露出平静、灿烂的笑容。她的一举一动毫不彰显她不平凡的人生经历；整洁的衣服，虽然有点土里土气，一头干练的短发；她的脸上涂抹着紫色眼影，但仍有轻微的皱纹。这张脸由于其“正常”而引人注目：在纽约，50岁以上的女强人常常通过外科手术来保持青春；而在拉丁美洲，女政治家们往往看起来倍加迷人——因为她们经过了周到的“特殊护理”。

“如果我认为自己不能有所作为，我就不会接受这份工作，”她说。她还解释道，新职位的目标是协调联合国机构内各类不同计划与措施。她希望这将激励各国政府改善妇女状况，这不仅仅针对她们处于受害者的地方（比如在战争中），而且针对更广泛的层面。“我想为联合国妇女署找到一个强有力的理由，为何妇女问题事关重大的理由，为何改善妇女的生活是一种良好投资的理由……”她的英语相当流利，不过她采用的语法迷人而独特，并且她常常需要字斟句酌。

我问道，联合国的官僚主义做派是不是让她有抓狂的感觉？在我们共进午餐的前几天，当我主持一项关于世界各地贫困寡妇境况的联合国活动时，我第一次见到巴切莱特。那次活动中有两个细节特别引人注意：一是负责监督本次活动的加蓬第一夫人的参会，她穿着一件格外华丽的服装（显然也很昂贵）；第二个就是巴切莱特对活动的影响（她看起来有点邋遢），在不冒犯加蓬主持人的情况下，悄悄的略施妙计，使活动变得不那么枯燥。这件事凸显出巴切莱特在联合国将

面临的种种外交挑战。

她笑了笑说：“这里有一些每个机构都有的、我们应尊重的程式。但我试着使其更具互动性、更有活力……如果事情能够合理化，并能以一种好的方式来解释，情况就可以改变。你需要有一个强有力的理由。这正是我想为联合国妇女署构建的，一个（改变妇女地位的）有力的理由。”

这时侍者出现了。这个餐厅很有味道，但并不奢华，菜单甚至有些卷角。巴切莱特说，她选择这家餐厅是因为方便，但是我注意到这家餐厅也很平价。“嗯，我没有注意到这一点，”她惊讶的说道。“不过这家餐厅不错。它很正规，并且食物都很好吃。”经过一番讨论，我点了芝麻菜沙拉和软壳蟹，巴切莱特选择了两道开胃菜：又一份芝麻菜沙拉和蒸贻贝。她毫不犹豫地拒绝了喝酒。

“你在减肥吗？”我问。想保持苗条的纽约女性常常只点两个开胃菜。巴切莱特有着中年发福的迹象——事实上在她担任总统期间，一些智利媒体曾戏称她为“胖子”。“没有减肥，我应该减并且也尝试过，但是……”她说她不知道纽约女性用了什么方法来保持如此苗条的身材：“她们居然喝酒！我亲眼见过！我每天早起但我不锻炼，因为我总在准备文件之类的东西。为每个会议做准备……我经常散步，但这并没有多大的帮助。”

就像她并不在意平价餐厅一样，随性的点菜方式是巴切莱特不拘小节的另一个标志。考虑到她的生命中曾面临的挑战，也许这不足为奇。

1951年，巴切莱特出生于圣地亚哥的一个中产家庭，是两兄妹中的一个（她的哥哥已经去世）。她的父亲是一名高级军官，母亲是名考古学家。“从我还是个孩子起，我的母亲就一直告诫我，婚姻不是女人活着的目的……你可以做到的远不止于此，”她回忆说。“即使是我的父亲，虽然他在军队里……（但）他也非常支持进步运动。”

她早年的家庭生活如同田园诗般恬静，虽然也受到严格的军事纪

律和责任观念的束缚。在学校，她梦想成为一名科学家来“帮助改善世界”。但后来她决定学医。“我的家非常温馨……我能感受到父母的爱，即便我很羞涩，我仍觉得这对我帮助非常大。”

但在1973年，随着皮诺切特发动政变并夺取政权，这个温馨的世界便土崩瓦解了。她的父亲由于反抗而被逮捕入狱，最后被折磨致死。之后巴切莱特和母亲也遭到军政府拘捕数月。

“你也受折磨了吗？”我小心地问。我的本意并不是将这视为一个问题。

她沉默了。她从来没有公开详细的谈论过这段时期的生活。“很多人经历过比我更糟糕的时期，”她回答道，并果断的把话题转移到她人生的下一个阶段。出狱后，她和她的母亲前往澳大利亚，之后她们定居在原东德，在那里人们很同情她的左派观点。在德国她成为了一名医生，嫁给了一位智利左翼活动家同胞，继续支持反抗皮诺切特的活动，并开始生儿育女。

侍者的上菜中断了我们的谈话：两个芝麻菜沙拉，整齐的排列成金字塔的形状，很不起眼但是非常美味。她开始心不在焉的吃了起来，并继续给我讲她的传奇生涯。

1979年，她回到智利希望能推进民主进程。她是一名合格的外科医生 ——但是当她申请在公共卫生领域工作时，却由于她的左翼观点而遭到拒绝。于是她转而加入了一个非政府团体。到了20世纪80年代初期，政治大环境有了改善。她终于得以加入公共卫生体系，负责圣地亚哥一个关于艾滋病以及流行病的项目。她表现出众，并于1996年被智利社会党中央委员会推举参选市议会。 2000年，她被任命为卫生部长。接着在2002年，她成为国防部长。

这是一个了不起的任命。在拉丁美洲，此前从未有过女国防部长；此外，她回到智利后便与丈夫离婚，成为了一名单身母亲。皮诺切特对她家庭的迫害也影响了她的情感。她坚持认为，正是因为她过去的经历才使得她如此热心于这份工作。“我一直认为，智利政变的

问题之一就在于，政府官员和军队之间缺乏政治对话或是相互理解，”她说。“我（小的时候）住在部队。正如他们所说，我出身于一个军官家庭。所以，我认为我懂得沟通的话语，我可以为二者搭建桥梁。”

当她担任总统时，她可曾尝试找出折磨她家人的罪魁祸首？或是寻求复仇？“不，没有，”她惊讶的说。“在我的人生中曾有过一段充满愤怒的时期，但是……这只是一个过程。这并不是意味着我不在乎此事，而是……”她卡壳了，忘记了想说的英语单词。“我只是想建立一个人们能够兼容并包的国家，人们不会将对面的人视为敌人，而是可能有所不同的人。”

她停顿了一下，然后讲起一次经历：她在圣地亚哥的一家五金商店里，碰见了她父亲生前的朋友，一个首先开始折磨她家人的人。当她讲述这段经历时，她的声音没有任何自怜或是苦痛；她热爱生活，喜欢向前看——而不是纠缠于过去。她不想以一个受害者的身份生活。

我们面前的餐盘被静静的撤走了，接着我问起了她2006至2010年执政的经历。关于她执政业绩的评价毁誉参半：一些左翼政治家对她提出指责，因为在她的领导下社会民主党在这么多年内首次失去执政权。其他人则认为在全球经济动荡期间她的领导稳定、有效，并且强调，民意调查显示她仍旧是该地区最受欢迎的政治家。

对于这段时间，巴切莱特本人显得有些矛盾。“做一个总统非常孤独，因为即便你有很多顾问，但最终的决策者只能是你自己，”她说。但是她表示她为自己能够推进社会最贫困人群的“社会保障”工作而骄傲。她也为自己对妇女事业做出的贡献而欣喜不已——一家报纸上说，在她卸职之后，智利的年轻女孩表示，她们长大后想当总统，而不是护士。而她所厌烦的是这也使她成了智利的名人。“昨天有人问我，（当我在纽约生活时）你想念智利的什么。我答道，‘我想念我的家人，但是我也喜欢在这里做一个无名之辈——为自己保留一些隐

私。’”

对于她成为联合国职务的候选人也曾有过争议。一些联合国的成员倾向来自非洲的候选人，其它一些成员则不喜欢巴切莱特处理“妇女问题”的方式。值得注意的是，她一直强调，女权主义不应该只是试图保护妇女——应该在更积极的意义上，“授予她们权力”。正如在她自己的人生中一样，她不喜欢纠结于被迫害的经历。“赋予妇女权力，意味着让更多的女性置身决策者地位……担任政府官员或是国会议员，”她说。最终，她赢得了这一职位并搬至纽约。

她喜欢纽约吗？当侍者端上主菜时，我问道。对于她那份分量很足、热气腾腾的蒸贻贝她现出惊喜的神色。而我的那份软壳蟹略微炸的有些过头了。她平时有什么爱好呢？

“爱好？我不知道。我一直在工作、读书、旅游、准备会议。我应该喜欢……，那个词你们怎么说……？”她喃喃自语的说了一个西班牙语词组，我猜测大概是“品味”。

“是的！细细品味纽约。散步，与朋友会面，逛博物馆、剧院等。我很想回去看望我的孙子。”她的两个女儿还在拉丁美洲读大学；而她的长子在智利工作，并已有两个孩子，她十分想念他们。

“对了，我还喜欢跳舞，跳舞！”她突然补充道。

跳舞？我惊讶的问。

“我说的不是探戈舞。那太专业了。但我很喜欢梅伦格舞和莎莎舞... ”她变得活跃起来并解释说，就在她离开圣地亚哥之前，“朋友们为我举办了欢送会及生日派对。我跳舞了！”

我问她在纽约是否还做其他的事情。“我也得做一些日常琐事——打扫屋子，洗衣服。我周末做这些。”

“你没有请清洁工吗？”我吃惊的问。她坚定的摇了摇头。“我不是大明星之类的人。我想这归结为我从小受到的家教，同时也因为那场政变。当你失去朋友，失去亲人，你会扪心自问什么才是你生命中真正重要的东西，然后你会明白人类的局限性。这会使你更谦卑、更理

性也更具野心——不是说试图达到极限，或是得到权力——而是试着为其他人改变世界。”她苦涩的笑了笑，说她的女儿（她们非常亲密）曾嘲笑她对公共服务事业“上瘾”，诸如管理一个国家、建立一个慈善基金会或试图帮助妇女等。

主菜已经撤掉了。她点了绿茶，我点了黑咖啡。结过账后，她静静的收起手包，朝餐厅后面昏暗的侧门走去。“这是一条回联合国办公室的近道，要快一些，”她一边说，一边穿着粉色的夹克衫消失在我眼前——大概是去参加另一场会议了。在联合国，这样的导航能力迟早会派上用场的，我在心中默念。希望她能克服在联合国的各种阻碍，一如她克服人生中诸般困难一样有力。

吉莲·邰蒂是英国《金融时报》美国执行主编

托比·杨格

他著有畅销书《如何众叛亲离》，其父已故杨格勋爵是英国工党的大人物，创建了开放式大学。如今他子承父业，筹建免费学校。

克里斯·库克

2011年09月19日



托比·杨格（Toby Young）对抛头露面压根不紧张，我与他首次结识是在去年的英国保守党伯明翰（Birmingham）大会上。在酒吧里，这位记者与作家来到我跟前，假意用手指戳了我几下肚子，尔后又抬起头来诘问我："您为何至今还不报道本人兴办的学校？"

今年47岁的杨格是位于汉莫史密斯（Hammersmith）的西伦敦"免费"学校（West London Free School ）董事会主席，这是一所新式中学，今年正式迎来首批120名、年龄为11岁的孩子就读。这个倍受瞩目的项目让杨格成了参加英国教育辩论会的常客。

这所学校是首波"免费学校"，由国家出资、但由教会或社团（杨格的学校由当地的家长）这样的私立团体创建，旨在给现有的教育体系注入新的教育模式。

让西伦敦免费学校与众不同的原因就是这位校董事会主席的知名度。杨格引人注目始于上世纪90年代初，当时他是《现代评论》

（Modern Review）自命不凡的合伙创始人兼主编，之后他移居美国纽约，担任《名利场》杂志（Vanity Fair）的特约编辑，但在那儿工作并不顺利，还与主编格雷登·卡特（Graydon Carter）闹翻，后来杨格把这段经验写成了一本名为《如何众叛亲离》（How to Lose Friends and Alienate People）的畅销书，并把它改编成了话剧与电影。

杨格现在仍是记者，但他的新角色是为兴办新式免费学校奔走疾呼，让他这位原本工作四平八稳的文化评论员一下子跃至前台，在英国教育问题上不断与人发生冲突。

我让他在伦敦选用餐地，曾当过食评与电视节目《超级大厨》（Top Chef）嘉宾的杨格在诸多顶级餐馆中左挑右选，最终选定耀西寿司（Yoshi Sushi）这家位于其新建学校旁的普通餐馆。他是这儿的常客，我前脚刚到，他后脚就赶到了，就坐他的"定点"包间——四周用木板与纸隔成。杨格外穿黑羊毛衫，里穿蓝色衬衣，手里拿着自行车头盔，把布朗登（Brompton）自行车折叠后搁至桌下。我提议由他来点菜，他则凭记忆叽里呱啦点了一大堆，快得连服务员都来不及记。

除了寿司卷与生鱼片，他还点了一碗盐毛豆、软壳蟹、天妇罗虾（Prawn tempura）。不一会儿菜就上来了，我俩边吃边聊，喝着罐装可乐，聊到了英国教育部最近的一连串动作。

杨格没有政客或者理论家的那种派头，他说起话异常严肃，但仍然脸带苦笑，自嘲不断。无论是在媒体报道中还是面对面坐着，他给人总的感觉是对啥事都无所谓。我问他是否曾努力让人看重自己。"我在纽约打拼并不成功，于是我就想，自贬该是苦中找乐的好办法，但没想到从此之后我就一直难以摆脱'事业无成'的形象。"

去年我首次采谈他时，来自达勒姆（Durham）的一位保守党激进党员走到他跟前，问他兴办学校的用意是否想办砸，好有充足的写作素材，我问他这究竟是怎么一回事？对此指控，他当时就怒气冲天

地回敬了对方。如今，这事差不多过去一年时间了。我俩用餐时，他对此事仍显得一头雾水。

“有些人指责我动机不良。本人的目的当然不是想要把学校办砸，以便获取好的写作素材。我觉得这是本人有生之年最上心的事，我喜欢自己兴办新式免费学校积极分子的这个角色，”他对我说。

我们三下五去二就把蟹吃光了。待到吃生鱼片时，盘子里只剩了一片虾。菜的味道棒极了，旅居伦敦的日本人都爱到这家餐馆来吃午饭。

杨格说，西伦敦免费学校并非形象工程，但觉得自我宣传是成功的重要环节。“从办学伊始我就认定大张其鼓宣扬，成功的把握性会更大。”

他的算计看似没错：学校很快就初具雏形，立法机构允许招生的批复去年七月就下来了。“原因是兴办免费学校的提案中，属我们最为高调，政府也乐见其成。所以，这一切对我们帮助很大。”

高知名度还带来了其它好处。“招生轻而易举。比方说，说服家长让孩子就读本校，学校的知名度就起了不小的作用。今年招生指标120名，光申请者就大约有500名。”

报名者如云可能意味着杨格自己的四个孩子（他与妻子卡洛琳（Caroline）育有四个孩子——萨莎（Sasha）、罗朵（Ludo）、弗雷迪以及查理，均不满9岁）到上初中年龄时，可能无法入读本校。“我最大的孩子届时肯定会申请入读；但她不一定就能录取，每四个申请者才能有一人入读。”

杨格成了免费学校反对者的攻击目标。教师联合会的反对理由是：免费学校的老师无需正式教师资格证。地方政府官员、管理大多数其它学校的市府机构不希望因新式免费学校而出现办学竞争，使情况变得复杂化。

杨格也不受教育部（Department for Education）待见。他一边在小碗里和着芥末与酱油享用生鱼片，一边说，“凭直觉，我要是个

工薪阶层的黑人女性，那些掌权者可能就会支持我办学。”

但他说，自己的张扬减轻了更多不愿抛头露面、不愿吱声者的压力。况且即便自己再低调，西伦敦免费学校还仍会是攻击的目标。可以这么说，要不是自己的张扬，教育部门答应花在新校舍的1500万英镑可能就会花到维修或扩建原有校舍了。

学校公然设置古典课程同样引起了争议。“我认为所有孩子能够从学拉丁文、了解英国历史以及阅读莎士比亚著作中获益，以这些东西属于中产阶级家庭孩子的学习内容为由剥夺全体孩子这样的机会纯属另一种势利眼，对来自低收入家庭的孩子明显不公。

“如果穷孩子只得去媒体研究班学习电视节目制作，而让富人家的孩子入读一流学校、培养思考与写作的能力，那我们永远也无法破除英国社会的等级制度，这样做有违社会正义，是社会种族隔离。”

他说过时的那些课程“对工薪阶层家长及移民很有吸引力……这一点一目了然。”但初期的迹象表明，相比那些附近公立学校的学生，新式免费学校的学生基本来自较为富裕的家庭。初步估计显示大约17%的新生符合享用免费午餐的条件——比例高低是衡量家境的指标，而本地其它公立中学享用免费午餐学生的比例是31%。

杨格同样遭到左派势力的攻击，原因就是他所谓的“变节工党分子”身份。他父亲、已故杨格勋爵（Lord Young）是工党顶礼膜拜的人物，是思想家及热心社会的企业家，他的思想推动了战后英国社会的构建——杨格对父亲感到非常自豪。

迈克尔·杨格（Michael Young）是1945年《工党宣言》的起草者之一，创造了“英才教育”这个新词，提倡保护消费者权益；他是开放式大学的始建者，于1971年创建了远程大学，杨格勋爵于2002年去世，其成就深深地影响了儿子的一生。

我暗示杨格，兴办新式学校或许是他试图东山再起（他老父亲肯定也会赞同他这样做）。对此杨格并不认可，虽说他觉得父亲可能会支持他，理解他的酸甜苦辣：“当年我父亲想方设法创建开放式大学

时，的确遇到了巨大的阻力，那时，真是一场硬仗。”

当我暗示他可能辜负了其父之期望时，他略显不悦（或许只是对我稚嫩的精神分析不高兴），杨格说兴办新式学校前，自己一直努力在“做正经事”，包括创办《现代评论》以及短暂从事哲学与政治学教职工作。“本人一向严肃认真。离开哈佛（当时我是讲师）后，我去读了博（未完成），还在剑桥大学教了两年书。”

他还竭力为自己随后的一些不正经行径辩护：“举办学校的动因很大程度上是来自想还格雷登·卡特以颜色。我实在受够了遭人指手划脚，不愿意接受位高权重者安排好的命运。”他说自己的这种性格属于“典型的英国式倔强，不愿任人摆布”。但随即又转回温和的自嘲，并借用莎士比亚笔下亨利五世（Henry V，继位后成了大英雄）的一生来说事：“我喜欢把自己比作哈尔王子（Prince Hal），他之前一直与福斯塔夫（Falstaff）混在一起，过着花天酒地、醉生梦死的生活。但时势造英雄……他继位后，凭自己的能力建立了丰功伟绩。”

杨格说前前后后投身于兴办免费学校的经历，让自己很支持保守党领导的本届联合政府：“在这个问题上，必须旗帜鲜明表明立场，鉴于本届联合政府支持该项政策（兴办新兴免费学校）.....我感觉自己有责任支持它，为它的政策辩解，做缩头乌龟有点不像男人。”

午餐最后端上来的是柠檬片。我结完了帐，走到大街上，想去看他兴办的新学校，但随后我俩又溜到隔壁的咖啡屋去喝咖啡，到这儿杨格才给我说实话：自己的学校才刚刚有点眉目。

“我的长远目标是照西伦敦免费学校的模式至少建25所学校。”目前他正在找寻兴建六年级（the sixth form，英国中学里最高年级）的校址，打算建所小学，计划每年就近招60名学生，他如今正在筹建一家商业公司，给现有的以及成立不久的新式免费学校提供“政治、法律以及公关方面的咨询服务”。

看来，杨格先生兴办学校的癖好真是颇有渊薮、代代相传。

克里斯·库克是FT教育记者

耀西寿司

伦敦国王街 210号

2份可乐：3英镑

盐毛豆：3.50英镑

软壳蟹：13.00英镑

天妇罗虾：13.00英镑

加州寿司卷：4.00英镑

盐渍飞鱼卵卷（Flying fish roe rolls）：4.00英镑

生鱼片（鳗、金枪鱼、大麻哈鱼）：15.00英镑

总计（包括小费）：63.00英镑

胡利安·卡斯特罗

美国大城市市长有很高的声望。圣安东尼奥为美国第七大城市，拉丁裔的卡斯特罗的市长职位，有望助他成为民主党的明日之星。

马利德

2011年12月23日



走在我身边的是胡利安·卡斯特罗（Julián Castro），美国德克萨斯州圣安东尼奥市长。我们刚从他的办公室出来，步行前往几个街区以外、位于该市西班牙使馆旧址的Acenar餐厅。那家餐厅是德克萨斯墨西哥风味餐厅中最受欢迎的。一路上，不断有骑摩托车或步行经过的市民友好地跟卡斯特罗打招呼。卡斯特罗很好认：36岁，英俊，身材高大，像个明星，举手投足泰然自若，笔挺的西装、一尘不染的深色皮鞋更增添了他的魅力。此外，他的脸上似乎时刻都挂着微笑。

他确实没有理由不开心。2009年5月，卡斯特罗当选圣安东尼奥市长。他告诉我，如今，市长的角色更像市政厅董事会的主席，而非首席执行官。不过，美国大城市的市长们享有很高的声望。在过去10年间，圣安东尼奥市逐渐发展为美国第七大城市。该市总人口130万，约三分之二为拉美裔，因此，卡斯特罗的市长位置是个绝佳的跳板，有望助他成为民主党（Democratic party）的明日之星（拉美裔

选民大部分支持民主党——译者注）。

看到我们经过，在人行道上闲晃的一名满脸胡茬、破衣烂衫的男子冲卡斯特罗喊："嘿！"看到市长的左手，这名男子仿佛破解了一个秘密，说："啊，你有婚戒。"说完他看了我们一眼，目光意味深长，然后表示一定要与"胡利安"市长约个时间谈谈。（卡斯特罗按照西班牙语发音把自己的名字念作胡利安，而非朱利安。）市长笑了笑，边往前走，边冲那名男子挥了挥手，告诉他与市长办公室联系、预约个时间。

市长的婚戒（他的妻子叫埃丽卡，两人有一个2岁的女儿）出卖了他，这个婚戒是区分他和双胞胎兄弟华金（Joaquín）的标志。华金未婚，也从政，在德克萨斯州议会任职，正准备竞选明年的国会议员。

在卡斯特罗两兄弟身上，体现了拉美裔在美国政治地位的上升。尽管美国自建国以来一直极力防止政客拿种族问题做文章，但面对选民严重分化的形势，美国两大政党为了夺取优势地位，只有瞄准最后一块战场——庞大的拉丁裔族群。

到目前为止，拉丁裔是美国人口增长最快的族群。本世纪头10年，美国人口总共增长273万人，其中，拉丁裔占一半以上；而在德克萨斯州，拉丁裔占全州10年人口总增长的近90%。拉丁裔将很快成为加州和德克萨斯州最大的族群，而这两个州是美国人口最多的两个州。

40%至60%的拉丁裔选民支持民主党。正是因为这一点，巴拉克·奥巴马（Barack Obama）在2012年大选中可能连任，卡斯特罗（或像他这样的拉丁裔从政者）有朝一日也有可能入主白宫。

1974年9月，胡利安和华金两兄弟出生于圣安东尼奥市。他们的母亲罗茜·卡斯特罗（Rosie Castro）当年是位著名的奇卡纳（Chicana，墨西哥裔美国人）活动者，是一个名为"种族联盟党"（La Raza Unida）的团体的负责人之一，鼓吹拉丁裔族群权利和

身份认同。她基本上是作为单身妈妈、一个人把两个孩子带大的。

卡斯特罗兄弟的故事或许会让人联想到奥巴马——代表自己的族类，奥巴马实现了黑人的政治梦。跟奥巴马一样，卡斯特罗兄弟也有常春藤名校的文凭，两人一起从斯坦福（Stanford）毕业（胡利安主修传媒与政治学），然后又一起上了哈佛法学院（Harvard Law School）。因为非常想回到圣安东尼奥市从政，胡利安毕业前就开始竞选市议员了，这样他一毕业就能进入市政厅任职。2001年，胡利安顺利当选。而华西则在2002年进入德克萨斯州议会。

更贴切的联想可能是英国的戴维·米利班德（David Miliband）和埃德·米利班德（Ed Miliband）两兄弟，不过，与米利班德兄弟不同的是，到目前为止，兄弟相争的戏剧化场面还没有在卡斯特罗两兄弟身上出现。2010年，米利班德兄弟俩争夺工党领袖的位置。米利班德兄弟的父亲是位马克思主义学者，而两兄弟却进入了英国政治的中心，这种经历与成长于草根政治环境的卡斯特罗兄弟一样。

到达餐厅的时候，我问胡利安：有没有在即将到来的国会选举民主党初选中支持自己的兄弟？他抬了抬眉毛，说："当然有了。"胡利安说，华金是自己最好的朋友。卡斯特罗的到来没有在餐厅员工中引发骚动。他是这里的常客，大家显然已经习惯在这里看到他了。侍者淡定地把我们领到了餐厅中间的一张桌子旁，没有大张旗鼓地欢迎。

Acenar的宣传海报上号称有"火热的墨西哥菜肴、冰酷的饮品"（HotMex, CoolBar）。餐厅建在圣安东尼奥市的"河滨小道"（River Walk）上，很久以前，那里有一条泄洪河，而如今，河边建起了一家家餐馆和娱乐场所，改建后的河道变得魅力十足。市长告诉我："（河滨小道）是德克萨斯州第二大热门旅游景点。"说这话的时候，他语气平静，与普通市民无异。第一大热门旅游景点是1836年阿拉莫之围遗址（Alamo siege of 1836），沿河边再走5分钟就到了。对于大多数游客来说，阿拉莫之围象征着自由，在那里，英勇的战士们与强大的墨西哥部队激战13天，这一战役是德克萨斯革命（也

称德克萨斯独立战争——译者注）中的关键一战。然而，对于墨西哥人、以及一些墨西哥裔美国人来说，阿拉莫之围象征着耻辱和失败。

这家餐厅的装修闪亮、新式，菜品的风格也与此类似，厨师将粗粝的墨西哥菜肴重新包装，做出了一点现代的味道。我们都不想点那些花哨的，于是点了巧克力辣酱肉卷（enchiladas de mole）、鸡肉馅玉米粉圆饼、配青豆和米饭。卡斯特罗点了冰茶，我要了百事可乐，餐厅还上了冰水——这是所有美国餐厅的“标配”。

桌上的冰水让卡斯特罗想起了自己唯一一次去伦敦度假的经历。那是在2007年12月。卡斯特罗说，在伦敦，让他感到别扭的是一些“细节”。“靠左边开车当然挺别扭的，不过更别扭的是没有冰块，大家都不往饮料里放冰块。”我说，这可能是因为气候不同，圣安东尼奥常年阳光充足，而伦敦多数时候是阴天，这或许造就了伦敦人这种“奇特”的习俗。

坊间常常议论卡斯特罗可能问鼎白宫，在他的家乡德克萨斯州，有的人已经听厌了这种话。在线杂志《德克萨斯论坛》（Texas Tribune）在2010年曾指出，卡斯特罗“参加大选的可能性已经被讨论得太多了，变成了一个令人打哈欠的话题”。

卡斯特罗并非圣安东尼奥市第一位可能有所成就的拉丁裔从政者。曾任该市市长的亨利·西斯内罗斯（Henry Cisneros）曾进入克林顿政府内阁，然而在上世纪90年代末，他的政治生涯因性丑闻而终结。尽管如此，我还是在想，背负全市人民的期待对于卡斯特罗而言是否沉重的负担？

“年轻的好处之一是，不会想那么多。”卡斯特罗说，“我感到非常荣幸，（如果我说）从不想这件事，那是撒谎。但政治上的一些困难会让人清醒过来。”

首先，德克萨斯是个“深红（红指支持共和党）州”。在该州选举产生的29个职位中，自1994年以来没有一个民主党人当选。卡斯特罗表示，他的目标是连任4个市长任期（每个任期为两年），也就是

到2017年。

届时，卡斯特罗将准备好竞选美国最令人垂涎的职位——德克萨斯州长。这个职位的现任者里克·佩里（Rick Perry）是共和党的总统候选人，前任则是小布什（George W Bush）。即便不考虑这个职位是往上爬、通往华盛顿的重要一步，民主党现在也不可能赢得这个职位。不过，卡斯特罗是否认为，到2017年，拉丁裔选民数量的增加将意味着德克萨斯州将变“蓝”（即变得支持民主党）呢？“我认为，或许到那时德克萨斯会变紫，”卡斯特罗笑着说，“没有变蓝，但红蓝双方都有可能在这里取胜。”

依赖拉丁裔选民的问题之一是，他们的参选率很低。2010年，拉丁裔占美国人口的16%（据皮尤研究中心（Pew Research Center）数据），但只占有投票资格选民的10%，因为拉丁裔族群相对年轻，且很多属非法居留。拉丁裔只占实际投票选民的7%。尽管拉丁裔族群如今已在美国立足，且大部分已是第二代或第三代移民，但该族群仍然比较贫困，受教育程度也比较低。

德克萨斯州的拉丁裔中，有约40%高中没毕业。卡斯特罗说，这意味着，到2040年，“有高中文凭和学士学位的人数比例必然比现在少，因为教育程度低下的人群在增长”。

卡斯特罗费力地向我解释出现这种现象的原因。“拉丁裔家长非常爱自己的家庭和孩子，也非常希望孩子有出息，但他们却不大搞得清楚该如何通过教育体系培养孩子。”卡斯特罗说，“有时候，他们感觉老师最懂，因此放弃了自己作为家长应该参与的部分。”

我们的菜上来了。侍者提醒我们盘子很烫（hot）。我不知怎么的没有在意，拿起盘子时差点烫伤了。卡斯特罗故作一本正经地说：“他们说很烫的时候，指的是温度。”

卡斯特罗认为，拉丁裔低投票率的局面将会改变，即便仅因为该族群投票的重要性引起了大家的关注。他宣称，保守党故意设置了一些障碍、阻止拉丁裔选民投票，比如规定投票要出示身份证。保守党

也对非洲裔选民设置了类似的障碍。

不过，拉丁裔族群的社会观点保守，宗教信仰虔诚。上世纪90年代，小布什担任州长期间，曾试图博取该族群的好感，这件事非常著名。“如今看来，那好像是800年前的事情了。”卡斯特罗说，“整个保守党的立场向右移了很多。”他想起今年在纽约参加的一场有关移民的辩论会。在会上，他的对手谈论拉丁裔移民的语气，“仿佛他们比之前的几波移民地位更低”。“我们不要你们的苦力、你们的穷人和过剩的人口”——辩论中的这个论点，凸显出美国人的一种情绪：拉丁裔移民对于美国没有益处。

“他们没有说得这么直白，但基本上，他们的意思是，我们是下等人。”卡斯特罗说，“人们通常不会在公开场合表达这个观点，但这是主流共和党的论调，拉丁裔族群已经非常熟悉了。当然，这会影响拉丁裔对保守党的看法。”他自信地补充道：“这也确实影响了他们对保守党的看法，我认为这是理所当然的。”

卡斯特罗承认，他有意让自己的语气不带有愤怒的情绪。奥巴马也一直遵守类似的原则。一个愤怒的黑人或拉丁裔候选人在全体选民中选情不佳，这似乎是美国政治中的规律。

卡斯特罗的母亲年轻时有所不同。卡斯特罗表示：“她年轻时非常活跃，紧跟时代步伐，为拉丁裔群体的利益大声疾呼。但现在的情况有所不同，这一代人看问题的角度有所不同。美国在过去40年取得了巨大的进步。”

卡斯特罗的母亲今年64岁，目前在一所地方社区大学工作。他表示，她认识到美国有能力取得进步。“她对美国取得的进步表现很平静，并乐于看到这些进步。她不再像23岁那样激情洋溢了”。

但我问道，她是否真的与许多墨西哥裔美国人一样，仍然不喜欢阿拉莫事件？

卡斯特罗微笑着说：“我肯定她仍然不喜欢阿拉莫事件。她的成长经历与我们兄弟俩完全不同。这显然影响了她对阿拉莫等事件的世

界观。我们在一个压力不那么大的时代长大。”

那么你们在成长时没有感到愤怒和被剥夺了公民权？“是的，我们没有”。

当卡斯特罗谈到时隔已久的美国政府预算纷争和共和党削减医疗支出和养老金的要求的时候，他听起来很沉着，而不是愤怒。

卡斯特罗表示，预算纷争日益加剧。“我认为美国人没有到不愿为联邦医疗保险计划（Medicare）和社会保障买单的地步，不过这个观点有些强人所难”。

随着午餐接近结束，卡斯特罗再次谈起了自己目前的工作，吹嘘圣安东尼奥是个取得成功的拉丁裔城市，在安然度过经济低迷后的状况远好于其它城市。与德克萨斯州的其它城市相比，圣安东尼奥没有遭遇房地产市场崩盘，并且还受益于高油价。“它并非人们所想象的那样：如果一个城市拥有庞大的拉丁裔人口，那么它将非常贫穷。事实并非如此”。

说着这些话，他抢过账单，坚持要为此次午餐买单。鉴于英国《金融时报》有着客人不应买单的严格规定，我强烈反对他这样做。结果没有什么用，最终他买了单，这是他一天来做的唯一不礼貌的事情。

本文作者是英国《金融时报》华盛顿分社社长

安瓦尔·易卜拉欣

马来西亚前副总理、反对派领袖安瓦尔·易卜拉欣在“鸡奸”指控被判无罪后不久，接受了FT的专访。他说，伊斯兰教和民主并不矛盾。

詹姆斯·克拉布特里

2012年02月10日



安瓦尔·易卜拉欣迟到了，他肯定困在孟买无可救药的交通里，动弹不得。但在我坐定等他时想到，他今天能来，就已经是一件值得大书特书的事了。仅仅几天前，这位马来西亚反对派领袖似乎还有可能第二次身陷囹圄。过去11个月中，安瓦尔因为被指控鸡奸一名男性助手，一直在吉隆坡受审。这起案件在他的祖国造成了分裂，也破坏了他在海外的形象。然而1月9日，马来西亚高级法院（Malaysian High Court）判决安瓦尔获胜。在无罪释放的当晚，64岁的安瓦尔飞往印度，准备在一场关于亚洲民主的会议上发言，会议的组织者拉杰莫汉·甘地（Rajmohan Gandhi）是圣雄甘地（Mahatma Gandhi）的孙子。

我在莫卧儿风格的白沙瓦里（Peshawri）餐厅里比较昏暗的位置等待安瓦尔。这家餐厅紧邻孟买机场，位于一家华丽的酒店的背后。餐馆外的广告牌上写道，在这家“世界最好的印度菜餐馆”，食客们

能“尽情享用美味”，餐厅内部低低的天花板，粗糙的木制家具和墙上的挂毯，意在让食客想起莫卧儿帝国时代印度的西北边陲，只有入口处高耸的白色前厅、旁边点缀的棕榈树和伊斯兰风格的窗户才稍稍冲淡了这种感觉。

安瓦尔的政治许诺即使在自己的崇拜者当中都可能引起分歧。一些人坚信他还是最初时的面目：一个自由派改革者；一位有才能的技术官僚，他曾让马来西亚躲过1997年亚洲金融危机的最严峻挑战；他是一位真正的知识分子，曾在牛津大学（Oxford University）、乔治敦大学（Georgetown University）和约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）任教；他或许还有能力将阿拉伯之春（Arab Spring）的精神引入马来西亚。马来西亚是亚洲最大的以穆斯林为主体的国家之一。

然而，尽管安瓦尔有醒目的履历，但人们对他能否兑现承诺仍然心存怀疑。批评人士指出，他早年曾是一名伊斯兰派学生激进分子，并且在20世纪90年代，安瓦尔还曾长期处在马来西亚统治精英阶层的核心。这个时期他在政坛崛起，晋升为专制领袖马哈蒂尔·穆罕默德（Mahathir Mohamad）的副总理。最终他与执政当局决裂，1998年因为其它莫须有的腐败和鸡奸指控锒铛入狱。另一些人则指出，他所领导的马来西亚反对派存在内部分裂，还有人抱怨他在西方说的比唱的都好听，可是在国内却与伊斯兰派眉目传情。

安瓦尔迟到了半个小时，按孟买的标准应该算可以接受，不过他还是礼貌地道歉。他面目斯文，穿着入时的白色开领衬衫和黑色灯芯绒西装，头发梳得一丝不苟，胡须也修剪得整整齐齐。在他来之前，我查看了一下他的 Twitter 页面（有12万名关注者），最新的一条推文中发布了一张照片，照片上显示的是法院判决后，他被摄像机和照相机团团围住，还附上一句话，评论这张照片“像好莱坞”。我向他询问当时的情况，和过去48小时里发生的事件。

对于能够胜诉，他似乎真心感到惊讶。“和家人早早地吃了早

餐，孩子们，女婿、儿媳都来了，”他告诉我。“我说‘我们祈祷能有最好的结果，我们可以说还有希望’，不过，现实地考虑……”说到这里他的声音降低了下来，然后平静地补充了一句：“我准备好了要随身带的药和洗漱用品。”

我们的对话稍停片刻时，侍者送来了用树叶形状的大木板做成的菜单。食物是用粘土灶烹调的，这种烹调方法的灵感来源于白沙瓦市周边的地区，白沙瓦现在属于巴基斯坦。实际上这种烹调方法就意味着，菜品的种类很多都是烤肉。安瓦尔点了用酸奶和大蒜腌渍的白沙瓦烤羔羊肉。我点了唐杜里土豆（Tandoori aloo），点缀了葡萄干和腰果的烤土豆。

在侍者的建议下，我们还点了一份小扁豆汤（dal bukhara），菜单上形容它是用小扁豆、番茄、姜和大蒜“和谐调制”而成，用小火慢炖了整整一夜。安瓦尔还点了一份芒果拉西（mango lassi）和一些蒲迪纳烤饼（pudina paratha）。

他认可地说道“蒲迪纳叶子对健康有好处”，尽管我随后失望地发现原来所谓的“蒲迪纳”与薄荷别无二致。点完菜后，一个礼节问题让我思忖了片刻，其实这个问题已经困扰了我多半天——午饭期间，应该在哪个时间点提出鸡奸案的问题？单刀直入似乎不够优雅，不过先把问题解决，最后吃布丁时聊些轻松的话题或许更好。

谢天谢地，安瓦尔让我不用再犹豫不决，开门见山地谈到了那个话题。他是夹杂在案件审理的大量细节里讲述的。他飞快地谈到案件的漏洞和政府的串通，他说，检方指控他曾实施性侵的那名男助手，接受法医鉴定后出具的报告显示没有“临床证据表明有过插入”。尽管这个话题十分严峻，但他还是表现得十分从容，这让我很惊讶。他用同谋般亲密的语气讲话，阐述观点时身体前倾，讲完后又仰靠回去。他会时常讲两句讽刺的笑话，然后兀自笑出声来。

最近的审判中，也上演了这样的戏剧性场景，他告诉我，他曾尝试引用《哈姆雷特》（Hamlet）的台词赢得法官的认同（“let us

once again assail your ears, that are so fortified against our story"），还提到了纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）和1963年至1964年审判非洲人国民大会（African National Congress）多名领导人的瑞弗尼亚审判（Rivonia Trial）。原来莎翁正是安瓦尔的一个专长，2006年他还曾在世界莎士比亚大会（World Shakespeare Congress）宣读过一份论文。而在狱中与他相伴的则是一部《莎士比亚全集》。

他认为自己获释得益于美国和土耳其盟友公开施加的压力，而英国的角色却并未得到同样积极的承认。他不满地说："戴维·卡梅伦完全一言不发。"他也提到了其他朋友，包括阿尔·戈尔（Al Gore）和保罗·沃尔福威茨（Paul Wolfowitz），安瓦尔说他和后者首次会面是在20世纪80年代，至今都和他有联系。他在谈到这些人时表现得如此亲密，真的不像是在用大人物的名字装点门面；这个花招很不错。

菜上来了，食物稀疏地摆放在土黄色的盘子上。安瓦尔盘中有四大块羔羊肉，我的盘中看起来则像是一堆脆生生的香肠，沾上了一层发绿的细碎粉末。起先我稍稍感觉有点失望，但刚拿起一根，它就开始在我指尖愉悦地碎裂，在一勺浓稠的棕色小扁豆酱中蘸一蘸，口感丰富、厚重，令人喜悦。

安瓦尔似乎尤其喜欢他的蒲迪纳烤饼，他再一次提到了对健康可能有的好处。我问他，在审判期间是如何维持身体状况的，我知道在已经服刑六年，到2004年案件才终于撤销从监狱释放后，他曾因遭到反复殴打而飞往德国接受手术。他叹了口气后，说："一直很艰难，十分艰难。"他承认自己的后背可能需要再接受治疗。

尽管如此艰难，他还是令人惊讶地没有表现出怨恨。马来西亚检方或许会对安瓦尔无罪开释提出上诉，但眼下他似乎仍在对恢复自由人的状态感到愉悦。关于前老板马哈蒂尔，他说的最尖锐的话是，马哈蒂尔代表着"亚洲领导人和亚洲价值观过去的面貌……对公民居高临下地和蔼，而民主和自由则被认为本质上是西方的观念。"马哈蒂

尔曾领导马来西亚二十多年，一直到2003年才卸任。

他用纤细的手指把烤饼卷起，包裹住羊肉和小豆时，他告诉我，已经没有什么理由认为伊斯兰教和民主之间存在矛盾了。他说："绝大多数的穆斯林要么处在民主统治下，要么正在选择民主道路，比如埃及。"老派的领导人，无论是马哈蒂尔还是被推翻的阿拉伯独裁者，抑或安瓦尔暗指的马来西亚现任民选总理纳吉布·拉扎克（Najib Razak），都脱离了他所说的新一波穆斯林民主化浪潮。

他会成为哪种领袖呢？安瓦尔提出土耳其是一个范本。这个提法值得玩味，毕竟土耳其总理雷杰普·塔伊普·埃尔多安（Recep Tayyip Erdogan）也被指责有专制的倾向，并在建立可能损害该国世俗政体的宗教联盟。安瓦尔说，他们两人对伊斯兰民主有相似的期望，还曾经探讨过最近发生的阿拉伯之春带来的更广阔的机遇。"我提过马来西亚之春，不过我们的途径是选举。"安瓦尔挥动着手势说。"很快就能发生！"

然而即使你对安瓦尔口中讲出的自由主义观点不加怀疑地接受，他也仍然需要直面国内问题的掣肘，尤其是他领导的反对派运动十分尴尬，而且在意识形态方面尚不成熟。反对派运动由三个分别代表自由派、华人和伊斯兰教正统立场的政党结合而成。

他告诉我，如果他能通过可能在今年举行的大选当权，他的目标会是改善经济。为这个目标，他也挑选了一个西方知识界给出的模式，哈佛大学哲学家约翰·罗尔斯（John Rawls）的平等主义观点。我难以想象罗尔斯成了他领导的政治联盟里，得到广泛认同的参照点，不过同样难以想象的是，这个有思想的人同时也是一个隐秘的伊斯兰主义者。

与更加正统的伊斯兰派盟友打交道容易吗？安瓦尔苦闷地微笑说："他们时不时地会反对埃尔顿·约翰（Elton John）来马来西亚，谴责碧昂丝（Beyoncé）穿着太性感。"不过他表示，除此之外，三个反对派政党都认同基本权利和基本自由的需求。帮助塑造共识的是他

本人的信仰，他说：“如果是某个非穆斯林的话，他们就会觉得我太糊涂，太软弱。可是我是穆斯林，所以如果有人问我‘你信仰《古兰经》吗？’我就可以说‘我信’。”

我又紧追一步，问他会不会允许在马来西亚引入伊斯兰刑法（hudud）。伊斯兰教法（sharia law）中这种备受争议的形式，涉及对某些罪行处以肉体刑罚。他表情痛苦，缓缓地叹了一口气后，承认这是“我需要处理的比较棘手的问题之一。”紧接着他长篇大论地艰难解释，但始终没有排除引入的可能性，不过他说伊斯兰刑法不能与其它权利相抵触，而且需要得到广泛的公众支持。“我们必须达成共识，这在可预见的未来是不可能出现的。但是如果面临所有马来西亚人都同意的情况，我个人怎么有能力反对呢？”他的解释符合逻辑，可是并不能令人满意。

安瓦尔此时已经吃完，把手指浸到了温水里。我问他对午餐的感觉如何，他回答说：“菜量很大，但十分可口。”然后还专门赞扬了拉西。我们的时间快用完了，所以开始吃布丁，还点了咖啡。安瓦尔点的咖啡里要了蜂蜜。

我提了一个自始至终都在我头脑里萦绕的问题，引用罗尔斯和莎士比亚的名言，会不会仅仅是为了吸引外国崇拜者而拿出的作秀道具罢了？安瓦尔第一次显得恼怒。他说：“我在吉隆坡会引用莎士比亚，在穆斯林村子里会引用《古兰经》，可是传达的信息是一致的，是连贯相通的。”这是他最富有激情的回答，手也挥舞得比平常更猛烈。

他说，他双重的世界观产生了负面的结果。他与外国人的友谊，尤其是外国犹太人，受到了反对者的攻击。“过去13年里，他们一直指责我是犹太人的代理人，或者与犹太人为伍，”他说。“竞选期间，在每个村子里，这些人都会举起我和保罗·沃尔福威茨的合影。”

但是，他继续谈论农村选民：“如果你把《古兰经》阐述为自由的本质，就能和他们凝聚在一起。‘你们都生而自由，你们都是阿丹的

孩子，为什么还要因为种族、宗教或肤色的差异而侮辱别人呢？’”这样的态度在正统的宗教体制内并不流行，但是他表示，辩论是健康的。安瓦尔总结道：“他们说：‘可是你这种解释和别人不一样啊。’好啊，让别的谢赫来反驳我吧！”为了强调，他边说边敲打着旁边矿泉水瓶的侧面。

安瓦尔公开演说时措辞猛烈，这一点为人熟知。我们准备离开时，我问他是否期待回国开始竞选造势。他回答说是，我相信他。尽管我情不自禁地觉得，他一定很希望在自己的祖国不必这样或那样拐弯抹角地辩解，不必努力将西方和东方结合在一起。分别时，我祝愿他无论行走的道路还是政治前途，都能一路顺风。不过我怀疑这大概是他在一段时间里，最后一次引用莎士比亚。

詹姆斯·克拉布特里是英国《金融时报》驻孟买记者

白沙瓦里餐厅（Peshawri）
地址：Sahar Andheri（E）, Mumbai 400 099
2份拉西：680.00 卢比
白沙瓦烤羔羊肉：1900.00 卢比
唐杜里土豆：1750.00 卢比
小扁豆汤：700.00 卢比
2份蒲迪纳烤饼：450.00 卢比
拿铁咖啡：275.00 卢比
咖啡：275.00 卢比
矿泉水：200.00 卢比
软饮料：200.00 卢比
总计（含服务费）：6447.51 卢比（合81.90英镑）

丹麦女首相托宁 - 施密特

在曼德拉追悼会上与奥巴马玩自拍，让丹麦女首相托宁 - 施密特的国际知名度急速窜升，但在采访中，她却不想过多谈论此事，而更愿意谈论丹麦的政治。

理查德·米尔恩

2014年03月17日



大雪已连下了超过24小时，给哥本哈根铺上了一张白色地毯。克里斯蒂安堡宫（Christiansborg Palace）外，一名工人正在铲雪。这座新巴洛克风格的建筑既是丹麦国会大厦，又是首相办公室所在地，被简称做“城堡”（Borgen）。

它的入口跟唐宁街10号的风格迥然不同。走进不起眼的大门后，访客被一部狭窄的电梯载到首相办公室。屋子里安静得让人不安，宽敞的走廊上，只有一名临时工慢悠悠地走着。

就在我拜访过三天后，丹麦政府陷入了一场危机。由于高盛（Goldman Sachs）对丹麦国有能源公司Dong Energy的80亿克朗

（14亿美元）投资激起民众抗议，少数党执政联盟中的三政党之一宣布退出联盟。这场风波导致这个中左翼政府再次改组，这已是该政府自2011年9月上台以来所进行的第七次改组。

不过在我到访时还一片祥和。我被带领着从一位秘书身边走过，来到一间宽敞的办公室门前。在门口站着的，正是丹麦首相赫勒·托宁-施密特（Helle Thorning-Schmidt），她在任已两年半。

托宁-施密特今年47岁，她出名的地方有很多：在欧洲一大片中右翼政府首脑中，她是少有的社会民主党人，而且很大程度上基于这一原因，她被视作布鲁塞尔欧盟委员会（European Commission）的主席人选之一。国际方面，随着去年12月她与巴拉克·奥巴马（Barack Obama）和戴维·卡梅伦（David Cameron）在纳尔逊·曼德拉（Nelson Mandela）追悼会上"自拍"事件的迅速传播，她的知名度也急速窜升。

在流行文化方面，她还有更多轶事可讲。引发收视热的丹麦电视连续剧《权利的堡垒》（Borgen，以一位女首相为主人公）的女主人公与她有很多相似之处。她是前英国工党领袖尼尔·基诺克（Neil Kinnock）的儿媳。她的外号是"古驰赫勒"（Gucci Helle）。托宁-施密特在国际上颇富魅力。

她作了决定，我们午餐就去内部餐厅把菜端回到她办公室吃。跟在一位安保人员身后，我们走下大阶梯，经过一间貌似储藏室的房间，里面摆着一台桌上足球（"没人玩这个"，托宁-施密特说）和废弃的厨房设施。餐厅很小，菜肴种类也相当有限，但看上去很可口。

我俩都选了对虾当前菜，热菜我选的咖喱饭，在我盛菜的时候，首相跟一位厨师聊到了她吃过的某种美味的鱼肉。（我猜测的。托宁-施密特跟我交谈时说一口流利的英语。）

我们回到楼上，在她办公室里一张大会议桌上用餐。托宁-施密特兴致勃勃地宣布："我真饿了。"我俩在数秒内就剥去虾壳，期间随口聊了几句天气。她说："一开始下雪，这儿就会有点乱。"当周晚些

时候，一场政治风暴席卷了哥本哈根，我想起了她这句话。

托宁 - 施密特脱下灰色外套，挽起紫色套头衫的袖子。言外之意很明白：开始干正事吧。午餐前我已想好提问先从流行文化入手，然后再层层推进到严肃话题。

她非常惊讶“自拍”事件引起的风波吧？她受到种种谴责，包括在追悼会上作出与政府首脑身份不相符的举动，以及对奥巴马卖弄风情。“我非常惊讶。”她咽下一口咖喱饭说道，“当时现场有人载歌载舞，气氛相当好。各国政府首脑并没被安排固定座位，我们到了以后都是自己找的座位。所以一切都有点随意，很轻松，然后大家聚集到我那个角落，但不是因为我，而是冲着我旁边坐的那位。

“我们拍了不少照片，但主要是为了好玩，因为这种拍照方式把人们凑到一块，非常有趣，而且人们在自拍相片里总显得很可笑。所以我喜欢自拍。”她又吃了一大口饭。

有些人辩白这些照片说明政治家也可以不拘礼节，上镜的托宁 - 施密特强烈倾向这种说法。“我是个严肃的人，我工作勤奋，打交道的人也都非常严肃，但我也喜欢开怀大笑。”

但有些评论却颇为毒舌，比如《纽约邮报》（New York Post）的安德烈娅·佩泽（Andrea Peyser）用“丹麦放荡女”（Danish tart）来指称托宁 - 施密特。“我觉得这种说法更多说明了他们的为人，而不是我们。”她字斟句酌地回答道。“我不太觉得他们是在针对我，所以对我完全没影响。”

那么，人们的反应是否说明了女人从政会面临的困难，以及传媒的双重标准？“女人和男人从政当然有很大区别，如果我是个男的，有些评论压根不会出现。不过这也不是什么新鲜事。现实就是如此，我也不打算花时间去琢磨这些事情。 ”

. . .

托宁 - 施密特向来卓然不群。她的父亲是商学院的数学和经济学教授，她在哥本哈根市郊高中念书时就是风云学生。她在大学攻读政

治学专业，毕业后在布鲁塞尔欧洲议会（European parliament）为丹麦社会民主党（Danish Social Democrats）工作，接着担任了丹麦工会联合会（Danish Confederation of Trade Unions）的国际顾问，后于1999年当选欧洲议会议员（MEP）。

除了托宁-施密特本人之外，她的家庭成员都是保守派选民，她是这个家庭中的第一个社会民主党党员。2005年，她成为历史悠久的丹麦社会民主党的首位女党魁，接着又在2011年成为丹麦第一位女首相。

就像昔日的玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher），托宁-施密特也不得不承受着媒体对她手提包的大量关注。当时同为社会民主党欧洲议会议员的弗雷迪·布莱克（Freddy Blak）给她取了个外号“古驰赫勒”——她有个古驰的手袋——结果就传开了。“如果别人给你取了个好玩的外号，就会传开，这很正常。”当我问及她对此事的感受时，她简单回答道。

根据丹麦记者雅各布·尼尔森（Jakob Nielsen）的书中所言，托宁-施密特一开始对这个外号的反应很激烈。他写道，她冲进布莱克的办公室说：“你他妈凭什么在外面叫我古驰，就因为我没跟你一样穿得跟屎似的到处走吗？”

两位政治家后来成了好友，如今她谈起这件事时表示：“这说明我做人坦率。我会跟同事说出来，也说明我不愧是从哥本哈根南郊来的。”

在即将担任首相前，托宁-施密特去利比亚看望丹麦驻军，结果被拍到她身着迷彩防弹背心，足蹬高跟鞋，手上拎着个大红色的手提包。丹麦最严肃的报纸《贝林时报》（Berlingske）给这篇报道起的标题是，“赫勒带着她的名牌包前往战场”。

当我们聊到北欧国家公职人员里有相当多女性，而且挪威（我居住的地方）就有女首相和女财政部长时，她放下了叉子，而她的主菜才吃了一半。我决定重提刚才的话题，再问最后一个关于自拍的问

题。为什么这件事在世界各地都引起热议，但在丹麦人们的反应却平静得多呢？

她直视着我说：“说实话，我不想谈论这个话题。我认为采访女性政治家时，如果前半段时间的访问都在女性从政上打转，是件很失礼的事。这对被采访对象不尊重。”

我自然乐意听命，但难免感到一阵尴尬，我发现自己竟怀念起餐馆里嘈杂的背景声。我迅速转开话题：考虑到欧洲近年来的紧缩议程，以及其他欧洲国家中没有几个同为中左翼政党执政的政府，身为一位社会民主党人，日子想来不轻松吧？

“是的，确实不轻松。”她同意道。她说有两个主要原因。一个是金融危机，在所有斯堪的纳维亚国家里，丹麦受创最重，因此极左派“我们憎恨所有形式的市场经济”的主张变得更有吸引力，而社会民主党不肯坚决谴责这种观点。第二个原因，她认为“普通工人阶层”，即她所在政党长期以来传统支持阵营，不再是天生的社会民主党人。

“市场是一个糟糕的主人，却是一个优秀的仆人，今天依然是这样，也就意味着我们依然要搞市场经济，但我们必须通过调控来让它造福每个人。这依然是我的行动纲领，也依然是我对社会民主主义的理解。”

托宁 - 施密特接任首相时，在金融危机中受创的丹麦正处于恢复阶段。数家丹麦银行倒闭，丹麦家庭债务水平居世界第一。在此背景下，新一届政府推出了让中左翼选民深感失望的改革政策，比如与中右翼反对党合作通过税收改革方案，以牺牲养老和失业救济福利为代价，让部分高收入者受益。税改措施，再加上一系列没有兑现的竞选承诺，让社会民主党的民调支持率跌到至少一百年来的最低点。

“这一切当然不容易，而且可以说异常艰难，但又是非常必要的。而且我有一个观点，社会民主党的议程核心应该始终是竭力创建平衡的经济。这就意味着改革。”她说。

···

她推开面前的盘子，接着说到了中右翼反对党希望利用这场危机来削弱政府的重要作用。她强调说这一幕不该发生。

“那又能怎样呢？现在唯一该做的，就是拼力改革国家。如果人们缴纳着高额税费（丹麦的所得税率居世界前茅），他们自然期待得到世界上最好的医疗卫生服务。”她说。

虽然她的改革在丹麦中左翼阵营中不太受欢迎，但国外却相当看好。布鲁塞尔的知情人士甚至提到，托宁 - 施密特有希望作为社会民主党的候选人执掌欧洲议会。

但托宁 - 施密特完全没有过这方面打算：“我非常荣幸能担任这个伟大国家的首相。我还有太多事要做。而且，如果可以的话，我希望以首相身份继续努力为丹麦人民服务。”

自从她组建政府以来，对本届政府寿命的担忧就从未中断，而今三个少数党执政联盟成了更脆弱的两党联合政府。只剩下了社会民主党和社会自由党（Social Liberals）。

我问起关于少数党政府（现在只占议会三分之一席位）所必然奉行的实用主义。“如果你想执政，就必须与其他政党共同执政。如果你是少数党联盟，就必须为你的政策争取多数支持。这可能非常难，因为需要经过漫长的讨论。不过从很多方面来看，务实创新，兼听各方意见并择优采纳，这难道不好吗？”

这是非常北欧式的行事风格。我提起似乎让全世界着迷不已的北欧社会模式，她用明显的个人化表达回应道：“对常人而言，这是非常令人感兴趣的模式，因为在我们所创造的社会里，一个像我这样来自哥本哈根南郊离异家庭的孩子，不用家里掏一分钱，也能拿到学位，上好学校，还可以当上首相。”

她继续道：“我觉得，我可能是全世界过着最平凡生活的首相。我要洗自己和孩子们的衣服。”

她问我要不要咖啡。当我请求换成茶时，我被招待了一杯我迄今在北欧地区所见识过的最棒的茶（在北欧国家，茶被可悲地等同于格

雷伯爵茶）。

这种英式茶让我联想起她的公公，基诺克勋爵给过她许多政治建议吗？“他给过我建议，但是我从他，以及我出色的婆婆（基诺克男爵夫人，前欧洲议会议员）那儿感受最深是，他们总是很坦率，从不过度操心，而且俩个人相互支持。”

托宁 - 施密特在比利时欧洲学院（College of Europe）就读时，遇到了同在此求学的史蒂芬·基诺克（Stephen Kinnock），二人于1996年结婚。他在伦敦工作，周一到周五就由她独力照顾两个十几岁的女儿（他们没请保姆）。“我充分意识到自己需要贴近日常生活，在许许多多的事情上都和所有人一样。我会跟孩子同学的家长聊天，我要参加家长会，我得去商店买生活用品，我要做饭，跟邻居交流。”（当天夜里，她被拍到在自家屋外人行道上铲雪，再度印证她有着普通人的一面。）

她的丈夫正谋求成为工党候选人竞选亚伯拉昂议员，这个威尔士选区以重工业闻名，比如塔尔伯特港（Port Talbot）炼钢厂。她会给他建议吗？“我们什么都聊，我对此很感兴趣。而且我觉得，正因为我和他都了解政治，所以聊起这类事来更轻松。”

一个小时的谈话渐入尾声。访谈结束时，她幽默地提起自己没吃完的午餐。“我们吃得太快了。我没办法边吃边聊，结果连菜都没顾上吃，这显然要怪你啦。不过我吃了一些巧克力，但你没吃，我看到了啊。”我及时进行了补救。

当我们一起走向门口时，我想起还有一件事要做：一起自拍。“哦，当然。这对我可是件大事。”她应道。

理查德·米尔恩（Richard Milne）为《金融时报》驻北欧记者

哥本哈根克里斯蒂安堡宫首相办公室餐厅

对虾两份

咖喱饭两份

奶酪

咖啡

茶

巧克力

全部免费

李显龙

新加坡已是世界上最富裕的国家之一，但总理李显龙告诉FT专栏作家拉赫曼，他希望国民仍带有“适度的不安全感”。颇为罕见地，新加坡同时被中美视作值得信赖的伙伴。

吉迪恩·拉赫曼

2014年05月23日



当新加坡总理李显龙（Lee Hsien Loong）落座准备开始午餐时，我还在手忙脚乱地捣鼓自己的录音机——我带了两台录音机，以防其中一台出问题。李显龙微笑着说：“美国国家安全局（NSA）会给你一份谈话记录的。”

这是一句让人意外、具有颠覆作用的话，我本以为李显龙是位典型的严肃人物。这位总理先生有着理性技术专家的美名，全身上下就没有一根轻浮的骨头。他甚至连外表看起来都很严谨朴素——瘦高身材，灰色的头发，穿着深色西装，打着领带。因此在我们共进午餐期间，最让我感到意外的是李显龙经常面带笑容。在接下来的一个小时里，面对一系列尖锐话题，李显龙常常不是低声轻笑就是满面微笑，

和话题本身显得有点不太协调——这些话题包括二战期间日本对新加坡的占领，西方对于乌克兰革命的处置失当，中国对于分离主义运动的担忧，以及冰岛的破产。我的感觉是，笑着谈论这些话题，并不代表这位新加坡总理先生是位铁石心肠的人。这只不过是他让一些棘手话题显得不那么尖锐的一种方式——边笑边讨论问题。

上午11点我们在伦敦皇家花园酒店（Royal Garden Hotel）的公园露台（Park Terrace）餐厅碰面。这个时间对于午餐来说有些早，但这一个小时的时间是他手下工作人员在他访欧期间各项活动的间隙中挤出来的：他要参加在荷兰举行的核安全峰会，发表多个演讲，和商界人士以及英国首相戴维·卡梅伦（David Cameron）会面。当天晚些时候，他还要去伦敦东部的一个公园参加一场庆祝新加坡日（Singapore Day）的活动，登记参加此次活动的新加坡侨民多达一万人。李显龙手下的工作人员在我们会面几天前就将餐厅菜单用电子邮件发给了我，并记下了我点的菜，这体现出了新加坡人典型的缜密精神。我们被带到了位于餐厅一角的一张餐桌，能够俯瞰肯辛顿花园（Kensington Gardens），并享受透过窗户倾洒下来的阳光。我们的第一道菜——三文鱼蟹肉酱——很快就端了上来。由于时间尚早，我们仍继续喝水——李显龙的身材偏于瘦削，看起来颇为健康，我觉得他不太可能是一个好酒之人。

...

今年62岁的李显龙于2004年成为新加坡第三任总理，他的早年生活为他担任这个职位做好了极其周密的准备。他的父亲是李光耀（Lee Kuan Yew），新加坡的首任总理和国父。李显龙接受的是中文普通话和英文的双语教育。和他的双亲一样，李显龙入读了剑桥大学（Cambridge university），并于1974年获得了数学一等荣誉学位以及计算机科学文凭。在此后的十多年时间里，他一直在新加坡军队效力，并升至准将军衔。随后他步入了政界。虽然有着镀金般耀眼的职业生涯，李显龙同样遭受过人世沧桑的打击。他的第一任妻子于1982

年去世，当时他们的第二个孩子刚出生不久。而他自己也曾在二十世纪九十年代接受过癌症治疗。

在剑桥期间，他曾被建议继续深造，完成研究生学业。我问他，当时是否动过心？他的脸上露出了眷恋的表情，答道：“那将是一件极好的事，但你不可能真正去做，不是吗？我在剑桥求学是用奖学金，而且我在祖国还有责任。”

我问他，是否一直以来都深知自己将会继承家族事业，进入政界？他的声音中略有一丝锋芒，回答道：“不，我并不知道。这不是什么家族事业。”我脑中隐隐敲响了一记警钟，我想起了这位总理先生曾经成功地迫使包括英国《金融时报》在内的媒体机构做出道歉和赔偿，这些媒体暗示李氏家族通过裙带关系获利。

在李光耀担任新加坡总理期间，他不断强调新加坡的不安全处境——以此鞭策本国公民努力工作，保持警惕。由于新加坡是一个仅有530万人口的城邦国家——1965年新加坡在非自愿情况下独立，因其当时被驱逐出了马来西亚联邦——这种警惕性是可以理解的。但是自那以来，新加坡实现了长期和平，繁荣景象蒸蒸日上，如今新加坡已是全球人均国内生产总值最高的国家之一。因此我问李显龙，新加坡人是否仍然需要保持不安全感？

他说：“如今新加坡人普遍更有安全感了。”但他随后略微皱眉补充称：“我们的任务之一，就是提醒国人，当前的局面是在意志支撑下不断奋斗的结果，适度的不安全感还是很有帮助的。你不用变成一个偏执狂，但你确有必要非常严肃地对待风险。”他说，把眼光放长远有助于提醒新加坡人继续保持警惕。“没有多少小型城邦国家能够长期存续，不过威尼斯是个例外，这座城邦以这样或那样的形式存续了900年。”

确保安全的一个重要方式，是与邻近大国保持友好关系。新加坡同时被中美两国看成是值得信赖的伙伴，这种情况非常罕见。新加坡人很早就对中国的经济奇迹充满信心，并且是中国最早的一批投资

者，中国官员也常向新加坡借鉴经济和政治思路。但新加坡同样定期会迎来美国海军进驻。我问李显龙，中国对于新加坡口头支持美国军方在太平洋地区继续保持存在有何看法？他淡然地答道："中方对此并不高兴，不过他们能够理解。"

只要国际环境继续保持和平，与所有大国都保持友好关系对新加坡而言是一项明智的战略。但近来亚洲地区内部的紧张态势持续加剧，特别是中日两国因领土争端更是剑拔弩张。很多西方观察家将局势愈发紧张的原因单纯归结于中国的崛起。但在李显龙看来，日本也在发生变化，该国政府正在维护其所认为的"日本民族主义者的权利"，这主要体现在对历史的阐释上。"有人对如何定义侵略行为提出了质疑，因此，鉴于没有相关定义，日本在战争期间又是否犯下过侵略罪行呢？"

新加坡在战争期间曾被日本占领。因此我问道，新加坡人"是否普遍认为日本犯下了侵略罪行？"

总理先生的语调突然变得不那么平静了。他在椅子上将身体前倾，并提高了嗓音，听起来似乎对我的问题感到难以置信。"是的，当然，他们侵略了新加坡，残杀了数万民众，我的父亲也险些送命，幸运的是他活了下来，不然今天我也不会坐在这里了！"他大笑道。"但我的叔叔被抓走了——再也没有回来。"

李光耀的领导风格属于被二战的血雨腥风塑造的那一代人。他的儿子在一个不同的时代条件下领导新加坡，因而必须采取一种不同的领导风格。"我的父亲常说，'看看戴高乐（de Gaulle），他每隔很长一段时间才发表一次公开讲话，每个人都会仔细倾听，其他时候他则保持沉默。'但那是在过去，如今的世界已经大为不同。"李显龙最初对社交媒体有些抗拒，现在已经转变了态度："我的同僚们会上网，使用Facebook，他们觉得社交媒体很有帮助，并劝我说我应当尝试一下，于是我试了。只要你恰如其分，还是很有意思的……可以时不时地插入一条严肃消息。"今天早上，总理先生发布了一张照片，是他

自己拍摄的伦敦日出。

争取选民支持——不论是活生生的个体还是Facebook上的粉丝——是民主国家领导人会做的事。但从一个非常重要的方面来看，新加坡并不是一个普通的民主国家——执政的人民行动党（People's Action Party, PAP）自新加坡1959年实现自治以来一直掌权。批评人士指出，虽然新加坡定期举行选举，但事实上是一个一党专政国家。在2011年举行的上一届大选中，反对党总计赢得了创纪录的约40%选票。即便如此，人民行动党仍然赢得了议会87个席位中的81席。因此我问李显龙，能否想象有一天人民行动党不再执政？他温和地答道："这很有可能发生，我不知道这将以何种方式实现，但这是可能的。"过了一会儿，他暗示称人民行动党正开始考虑有朝一日组建联合政府的可能性。"届时或许不会是一帮人进去，一帮人退出，情况可能会更加复杂——你将会逐步适应比英国当前政局更加复杂的局面。"

...

一位侍者走了过来，端上了第二道菜。我们都选择了当天供应的鱼，端到我们面前的是一块非常美味的烤比目鱼。我大快朵颐，但总理先生几乎没动自己的那份。

随着主菜端了上来，我将话题转回了国际事务。在欧洲，每个人都高度关注乌克兰危机，因此我想知道，这一事件在新加坡是否也产生了类似的影响。"乌克兰危机没有引起新加坡人的高度关注，但它和我们确有关系。事实上，我曾在Facebook上就此发表过一条评论，出乎我意料的是，这条评论吸引了大量关注。因为新加坡是一个小国，我们依靠的是国际法、国际条约、国际协议，以及这些规则的神圣性。如果这些规则被践踏或者无视，那么我们将面临严重问题。"他指出，早前由英国、美国以及俄罗斯签署的一项协议保障了乌克兰的领土完整性。

我问他，怎么看待西方到目前为止所做的反应，以及是否认为西

方的反应足够有力？

“我不认为西方还能再多做些什么。我认为西方应在鼓励独立广场（Maidan）上的示威者之前就想到这一点。”那么西方的做法是否不负责任？“我认为，有些人没有通盘思考过可能出现的各种后果。这种情感上的支持可以理解：他们和你们拥有同样的价值观，他们想要和你们建立联系……这些人是充满热情的理想主义革命者，在某些方面，会让你回想起《悲惨世界》（Les Mis）。但你能否为所产生的后果承担责任？当悲伤的时刻来临，你是否能去到那里？”他回答了自己的问题：“你去不了那里，你还有很多其他利益需要保护。”

现在我们开始品尝布丁。我很喜欢我的这份树莓漩涡冰淇淋，但上午这个时点吃巧克力挞似乎有点太腻了。按照我们拿到的特别印制的菜单上所写的，端到总理先生面前的是一份开心果焦糖布蕾。但它看起来更像是一碗树莓加草莓。不管究竟是什么，李显龙都没有碰自己的甜点，虽然这份甜点看起来非常诱人。我忍住了想要伸手抓一把他的树莓的冲动。在绝大多数情况下，这都会是一种失礼的行为，但在一个新加坡人眼里，这种行为可能会格外令人反感，因为新加坡政府花费了大量精力，设法让本国民众培养良好的举止和积极的生活习惯。过去几十年间，新加坡开展了大量的公共宣传活动，敦促本国公民修剪头发，在乘坐轨道交通时不要推挤，在享用自助餐时不要将盘子装得过满——还有很多其他事项。

总理先生是“新加坡日行一善理事会”（Singapore Kindness Movement）的赞助人，该组织旨在倡导人们改善行为。但他也说过要淡化新加坡的保姆国家氛围。当我问到新加坡现在是否开始“略微放松一点”时，李显龙微微一笑。“我认为现在道路已经变得更宽阔了，但这并不意味着没有限制，而是表明人们有了更多的自由空间。”另一方面，他没有把“保姆国家”这个词看成一种侮辱。“当人们声称他们不需要一个保姆国家时，他们其实处于一种矛盾的心理状态。一方面他们希望能做自己想做的任何事而不受阻挠，另一方面，

如果出了问题，他们又希望得到救助。”

一名侍者走了上来。李显龙点了早餐茶——毕竟现在还没到中午，而我则点了一杯意大利特浓咖啡。我们接着谈到了新加坡作为一个金融中心的角色。随着瑞士的银行保密传统受到了越来越大的压力，新加坡常常作为国际自由流动资金的新避风港被人谈起。我问到，新加坡是否注意到了资金从瑞士流入的情况？他以一种一反常态的含糊口吻答道：“我不知道资金来自哪里。我们的私人银行财富中心正在逐步建立。我认为其中或有部分资金来自瑞士地区。”

作为一个金融中心的地位可以成为巨大财富的来源，但同样可能带来巨大的不稳定性。在李显龙小口喝茶时，我问他是否担心再爆发一场重大金融危机。他坚定的说：“在某个时候会发生一些其他的金融危机。这是资本主义制度的固有本质。你只能寄望于自己事前建立了足够牢固的防火墙，以及危机本身是可控的。但事实上这非常难以做到。”

今天已经没有时间谈论金融危机了。现在已是中午，李显龙要前往伦敦的另一边参加活动。在我们准备结束访谈之际，我问他是否会怀念自己的隐私——并提到了巴拉克·奥巴马（Barack Obama）对于自己再也不能随意逛进一家书店的感叹。他合情合理地说道：“我并没有处在奥巴马的位置上。我走进一家书店，人们认识你，于是他们会走上来跟你打招呼，并和你自拍留念。但如果他们假装不认识你，你也会感到非常不安！”我们握手告别，他准备动身前去参加新加坡日的庆祝活动。在那里他会跟很多人见面，做出很多决定——此外还有很多自拍要拍。

本文作者吉迪恩·拉赫曼（Gideon Rachman）是英国《金融时报》首席国际事务专栏作家

公园露台餐厅

皇家花园酒店，伦敦肯辛顿高街（Kensington High

Street）2-24号，邮编W8 4PT

三道菜套餐 2份 40.00英镑

三文鱼蟹肉酱 2份

比目鱼配罗勒奶油汁 2份

巧克力挞配树莓漩涡冰淇淋

开心果焦糖布蕾

Hildon牌纯净水 4.50英镑

Hildon牌气泡水 4.50英镑

意大利特浓咖啡 5.50英镑

早餐茶 4.75英镑

总计 59.25英镑

沙特图尔基·费萨尔亲王

图尔基·费萨尔亲王是沙特费萨尔国王的幺子，曾担任沙特情报总局首脑长达24年。在西方，他曾被指控提前知晓9.11袭击而颇具争议。

爱德华·卢斯

2014年06月18日



图尔基·费萨尔亲王抵达前，我已经足足等了20分钟时间，他显得有些狼狈。“我的司机只得让我在离这里五个街区的地方下车，”他略带歉意地说。“所有的街道都被警戒隔离了。”我告诉他折腾出如此大动静是因为以色列总理内塔尼亚胡（Benjamin Netanyahu）正造访华府。这位沙特前情报机构首脑笑着说：“这只是内塔尼亚胡造成的其中一次麻烦而已。”

我俩原先约定在毗邻白宫的高档烧烤及海鲜餐馆Occidental Grill & Seafood共进午餐。除了路障外，餐馆外面还留有厚厚的积雪。69岁的费萨尔亲王穿了好几层衣服，头戴黑色呢帽，进屋后，他就把外

套与帽子交给了衣帽服务员。

为了尽可能减少外界噪音的干扰，我预定了一个包间。这能管点用，但仍隔挡不了餐馆里播放的上世纪50年代的拙劣曲目。

费萨尔亲王担任沙特情报总局（General Intelligence Directorate, GID）首脑长达24年，可能是这个世界上经验最为丰富的间谍，就在2001年9.11恐怖袭击案发生前10天，他卸任该职。卸任情报主管后，他担任沙特驻英国及爱尔兰大使，而后又担任了驻美大使。他如今在沙特首都利雅德（Riyadh）负责一家名为萨尔国王伊斯兰学术研究中心（King Faisal Center fOr Research and ISlamic Studies）的智库，同时奔走于全球各地举办讲座以及访亲会友。我说，听起来这是相当惬意的生活。“对我来说，这宛如人间天堂，”他这样回答道。

图尔基是沙特王室（the House of Saud）的直系后裔，是费萨尔国王（King Faisal）的幺儿，费萨尔国王本人于1975年遇刺身亡。图尔基的哥哥费萨尔亲王（Saudal-Faisal）是沙特现任外长，他的哥哥们及堂兄弟们掌握着政府各个部门的要职。

图尔基将在华盛顿逗留几周时间，主要是在乔治敦大学（Georgetown University）讲学，他曾在此求学（于1968年本科毕业）。上大学前，他曾在普林斯顿附近的劳伦斯威尔（Lawrenceville）寄宿学校就读。我说：华盛顿就好比您的第二故乡。“没错，但我有很多第二故乡，”他这样说道。“伦敦、巴黎都算，我经常出访，访亲会友。我直抒胸臆，尽情享受着生活——这一切都要感谢真主。”

我暗示他：60年前，还是青少年的他初次踏上了美国国土，从此以后，美国毫无疑问是他首屈一指的第二故乡。他点头称是。我俩的谈话被走过来拿菜单的服务员打断。图尔基点了一份半熟的腰板牛排与苦苣沙拉，饮品则点了冰茶；我则要了份缅因龙虾卷（Maine lobster roll）与副餐沙拉，饮料则选了健怡可乐（Diet Coke）。图尔

基急着继续发表自己对美国的感想。

“美国人身上有些不变的性格特征，”他说。“其中之一就是对外人特别有好奇心，他们希望知根知底——他们会询问你的家庭状况。正是这种禀性让外人与他们拉近了距离。他们对你的一切早已了如指掌，如今一切尽在谷歌（Google）上。无论是作为中学生、政府官员还是如今的垂垂老者，在我与美国人打交道的过程中，莫不如此。美国人十分好客——他们随时愿意以某种方式款待来客。他们身上始终有非常可爱的品质。”我想知道的是：有此境遇，是否由于他是沙特王子的缘故，但我最终决定默不作声。

. . .

我们点的两道菜一下子端了上来后，我问他美国这些年发生了什么变化。他一边大快朵颐着牛排，一边不间断地回答我。他的行为举止很亲切，但他的目光依然那么犀利。看得出来，他说起美国来显得滔滔不绝。“上世纪60年代，我在美国求学时，约翰逊（LBJ）是当时的美国总统——他掌控着一切。他推出了伟大社会计划（Great Society），即对内实行社会改革，推行福利社会；对外则在越南发动了大规模的战争——派了50万美军到那儿，”他说。但如今这一切已时过境迁。美国如今处于选择的时代，却似乎又无法做出选择。“在约翰逊当政的时代（本人当时还在上大学），他很擅长让共和党支持自己推行各项政策，”图尔基说。

“如今的美国社会则是严重两极分化——到处弥漫着反复无常与心烦意乱的情绪。两种极端不断撕裂美国社会，却缺乏让其回归正常的中心力量。中间力量过去可以起消弥作用——过去美国社会有‘减震器’。如今则不复存在了。”

我问他：美国国内问题如何影响中东局势？一听到我提及他自己国家所在的地区，图尔基的语速明显慢了下来。他提醒我：奥巴马总统（Barack Obama）马上就要对沙特进行自2009年以来的首次国事访问。2009年，奥巴马总统向沙特国王鞠躬后，美国国内保守派指责

其“屈膝卑躬”。如今已时过境迁。美沙关系比以往任何时候都要糟糕。沙特王室曾与小布什两届政府之间的关系十分密切，但对奥巴马政府极度不信任，尤其是奥巴马政府致力于与伊朗进行核谈判，而沙特却把伊朗视作不共戴天的死敌。“坊间都在传美国准备撤出自己的力量，尤其是从中东撤军，”图尔基说。

“对于沙特来说，必须坚决反对一条路，而在过去，我们并不如此。如今唯有接受现实，勿庸置疑，世界格局已经彻底发生改变。去年9月，奥巴马在联大发言，明确表示美国将只关注巴勒斯坦与伊朗，而叙利亚、利比亚、苏丹、也门、马里、伊拉克以及埃及等国家只能自谋出路。所以，沙特不管是利用自己的资源亲力为之，还是帮助本地区其它国家应对上述挑战，都必须逐渐适应美国撤离中东的现状。”

我很清楚图尔基如今在西方仍是颇具争议的人物。2004年，法国《巴黎竞赛》杂志（Paris Match）指控其早已提前知晓9.11恐怖袭击一事，随后，法院判决杂志社赔偿图尔基损失费。2005年，美国法院做出裁决：图尔基与其他沙特政要免受9.11恐怖袭击相关指控（尽管该案目前仍在上诉中）。图尔基称基地组织（al-Qaeda）为“邪教”。但他选择在9.11恐怖袭击发生前10天卸任沙特情报机构首脑，这一事实本身就是缺乏远见卓识的表现。我问他：9.11恐怖袭击属于情报失察吗？“没错，每个人都难辞其咎，”他这样回答道。“如今回想这一切，种种迹象应该引起注意，各国情报机构应该互相分享相关情报，而事实上这些都没有。我也知道如今各方都在竭尽全力避免此类失察行为（无法准确研读相关信息）再度发生。这也正是9.11这类惊天动地的大事没能再在美国及沙特重蹈覆辙的主要原因所在。”

图尔基把盘中的牛排一扫而光，旁边的绿色蔬菜则丝毫未动。服务员问他是否想来点甜点。一阵切磋后，他要了干酪饼，外加一勺香草冰淇淋。有感于此，我也顺势选了焦糖奶油（crème brûlée），另外要了双份浓缩咖啡（double espresso），图尔基则要了普通咖啡。

我很想知道他如何评价美国情报机构现在的表现。就情报收集、情报研判以及具体行动执行能力而言，我要图尔基点评全世界最出色的情报机构。他对这个问题很感兴趣。

“就收集原始情报而言，美国特工因在技术与财力上具有优势，无疑是独占鳌头，”他说。“就人力资源而言，我认为英国特工在某些特定领域的专业技能最出色（在自己当沙特情报机构主管期间，当然是苏联特工最厉害，人见人怕）。英国情报分析师的第一手报告总能提供独特视角与专业知识，具有不容置疑的权威性。也许就行动执行力以及能力发挥而言，我觉得以色列特工最为出色，尽管他们也曾犯很多错误，但总能出色完成任务。”

我问他为何没提到中国特工呢？“2001年以来，这是情报界变化最大之处，”他说。“我只能说中国情报机构在过去并非出类拔萃者。”

• • •

干酪饼似乎不断在加快图尔基说话的语速，他讲话的声音既快又低。我突然脱口而出，你肯定喜欢吃甜食——真是典型的拜都因人（Bedouin，阿拉伯半岛上的原住游牧民）。图尔基对我的观察感到很困惑，并没有理会我。我略微有些尴尬，因为自己如此执迷于成见，进而再问他是否喜欢吃红枣，就更显唐突尴尬了。谢天谢地，这一回他算是正面回应了。“我喜欢吃枣，”他说。他对我说，自己取图尔基这个名字，正是因为他是家中八个儿子的老幺。图尔基的意思是“枝上留待日后摘取的未成熟枣”。“没错，本人特爱吃枣，而且每天都吃。”我完全不计后果地问他：是否为出生在圣城麦加（Mecca）而自豪？“没错，这算是特权，但也没啥太特别的，”他说。“有时告诉别人我是麦加人（Meccawi）是件很逗的事。”

• • •

喝完咖啡后，我又就国际事务提问图尔基，问他如何评判普京（Vladimir Putin）入侵克里米亚（Crimea）？“这老让我想起童话故事，”图尔基说。“大灰狼袭击一群羊后，狼吞虎咽地吃着其中一只

羊，还不时招摇自己的本领，而其它羊则不断哭诉。”说到这，他就模仿起羊咩咩的叫声。他眨巴着眼睛。“这就是全世界的现状。狼吃羊时，并没有牧羊人来救羊群。这就是我们如今面临的窘境。”

但西方该如何应对呢?我提醒他：就在几个月前，他曾批评奥巴马总统，对方曾就叙利亚使用化武设定过红线，而后又自食其言。图尔基补充道：原先设定的叙利亚化武红线演变成了“大肆使用”，最终陷入了不可收拾的境地。奥巴马政府对图尔基的批评大为不满。“设定红线后，就得言必行、行必果，”图尔基现在说。“这也正是普京最高明的地方。他一直不回应，我们既听不到他怒发冲冠，也听不见他夸夸其谈，啥都没有。他就默不作声。而全世界则哀号个没完，整个局势糟糕透顶。”但我问他：世界该如何正确回应？图尔基笑着说：“你是英国人，应该知道英国轻骑兵当时冲锋陷阵后的结果（在19世纪的克里米亚战争（Crimean war）中，英国轻骑兵向防守严密的俄军阵地发起冲击，结果损失惨重）。”

此问题告一段落后，我又转向沙特国内的话题。沙特在西方社会、尤其在美国声名狼藉，难道图尔基为此不担心吗?我提到了沙特禁止女性开车（当然类似不合理的情况还有很多）。“我当大使期间，与英国、爱尔兰以及美国观众互动时，常被问到这样的问题，‘如今沙特最有价值的女性是谁？’答案是‘有工作的女性’。在我小的时候，一家之长认为让自己的妻子或女儿去工作乃是奇耻大辱。他认为自己才应该负起抚养家中女眷的职责。因为教育的普及，上班的女性成为引以为傲者，给自己父母带来了收入，自己也受到兄弟姐妹的尊敬，并得到求婚者的垂青。”

但我指出：女性至今仍不允许开车。他点头称是。“但我听到自家的女性这么说，开车并没有那么重要，重要的是在影响女性生计的继承权、离婚，还有抚养孩子等方面，女性应该享有平等的权利。女性希望国家应该优先改善这些民生问题，而不是把精力放在允不允许女性开车方面，因为开车问题届时会顺理成章地解决。”

服务员拿来账单后，我对图尔基说自己得赶去参加奥巴马最新预算方案的通报会。他不由得笑了。“预算方案能通过吗？”他问。我回答说不可能通过。“美国表现得像个第三世界穷国，”他说。停了一会儿后，他又补充道：“我昨晚参加了奥斯卡颁奖典礼。我转向身边的嘉宾说，‘你知道吗，这是美国最擅长的地方——举办盛典，观众蜂拥而至，欢呼雀跃，吃着爆米花，逍遥自在。在普通人的眼里，这就是美国，美国人生活惬意。’”

我说自己基本赞同其看法，只有一点除外：那就是美国中产阶层的生活日趋艰难。他打断我的话后说：“但我那样说一点没错，多数美国人生活富足。他们具有刨根问底以及殷勤好客的独特禀性，他们觉得自己国家是人间天堂。但时不时地，他们的美梦被普京这样的人警醒，提醒他们需要直面现状。”他笑着说。我还以为他会模仿起狼的模样。他戴上帽子后，我俩一起步出餐厅，外面一片银装素裹。

爱德华·卢斯是《金融时报》首席美国评论员

Occidental Grill & Seafood烧烤与海鲜餐馆

华盛顿特区宾夕法尼亚大道（Pennsylvania Avenue）1475号，邮编：20004；

烤肉片：24美元

缅因龙虾卷：25美元

Frisée and red endive salad $12.00

红苦苣沙拉：12美元

副餐沙拉：3美元

干酪饼：8美元

焦糖奶油：8美元

健怡可乐：3.5美元

冰茶：3.5美元

双份浓缩咖啡：8美元

过滤式咖啡：8美元

总计（包括税及小费）：128美元。

印度平民党主席凯杰里瓦尔

2012年底，印度前税务员凯杰里瓦尔组建平民党，要求通过立法惩治贪腐。选民对两大老牌政党早已不满，平民党提供了很好的第三种选择。

艾米·卡兹明

2014年07月22日



就在我与印度政坛崭露头角的平民党（AamAadmi,“Common Man”）党首阿尔温德·凯杰里瓦尔约定好的午餐时间前半个小时，我突然被通知约定取消。一天前，这位前税务征稽员，如今的社会活动家为议会选举进行宣传造势时，脸上被某机动三轮车司机扇了一巴掌。这是45岁的凯杰里瓦尔遭受的最新人身攻击，他拒绝全副武装的安保人员为自己保驾护航，选战期间，这些警卫人员负责保护印度政客的安全。

爽约的凯杰里瓦尔在媒体记者的簇拥下，来到德里地区的偏远角落，亲自看望袭击他的三轮车司机，对方无地自容的道歉，得到了凯杰里瓦尔的谅解，这种赚足媒体眼球的表演，凯杰里瓦尔显得得心应手，这让他在印度马拉松式的大选期间，获得了电视媒体的免费报

道。印度大选是全球规模最大的选举，共有8亿多选民参加投票，结果于5月16日揭晓。

这种出其不意的宣传招数对于竞选经费捉襟见肘的政党至关重要。凯杰里瓦尔的平民党挑战实力雄厚的老牌政党：拉胡尔·甘地（Rahul Gandhi）领导的执政党国大党（Congress party）以及莫迪（NarendraModi）领导的印度奉行民族主义的政党人民党（BharatiyaJanata party, BJP），印度民众普遍对国大党的执政表现失望至及，各界一致认为莫迪有望夺取大选胜利。

一天后，我坐在德里高档住宅区桑德纳加尔（Sunder Nagar）某漂亮客厅里惬意地喝着柠檬水，房屋主人（他是凯杰里瓦尔的支持者）主动提供自己的住所，因为只有在此处，我才可以不受干扰地采访平民党党首凯杰里瓦尔。尽管如此，选择在此采访这位政治新星似乎显得有些不合时宜，因为对方总是标榜自己是“普通人”，大肆抨击政界根深蒂固的特权文化。

房屋是印度传统有权有势精英阶层的典型摆设：沙发、古董木式家具、旧的克什米尔（Kashmiri）地毯、以及各种艺术品。美术书、报纸以及杂志堆放在一起；屋内还摆放着印度当代艺术家苏伯德·古普塔（Subodh Gupta）的一幅齐桌高的不锈钢厨房餐具装置作品。

凯杰里瓦尔紧随房主沿着花园小径走过来，未见其人,已闻其声。他穿着白色工作衬衣（口袋里插着一支不值钱的钢笔）、棕色裤子以及一双旧凉鞋——典型的政府官员及中年中产白领阶层的行头。他脸带微笑与我握手，并说道：“我对昨天的爽约深感抱歉。”

仆人给凯杰里瓦尔端来椰子水。我对他说：您一定累坏了吧。他是一位具有超凡魅力的演说家，如今却一声不吭（颇让人尴尬）。尽管如此，我仍不依不饶地问他：选战让您心力憔悴了吗？

他点头称是。“身体疲乏之极，”他这样回答道，“有时经受巨大挑战，身心极度疲惫。”

他继续道：“我接触了数不胜数生活在社会最底层的民众。他们

目不识丁，每天在为生计而奔波。很多人甚至不知如何填饱肚子。即便对于中产阶层来说，优质教育与医疗资源也越来越难以企及。另一方面，国家政治则由少数公司、政治以及官僚利益集团操控。这并非真正的民主。”

凯杰里瓦尔对我说起了造访三轮车司机家的经过，他说，对方是受雇而袭击他（尽管他不愿透露幕后指使者以及动因）。“这位司机生活极度贫困，”他说。“只给几千卢比，他就会豁出命去干。这不是他本人的错，而是我们这些为政者的错，应该把这一切归咎于整个国家，我们的民众只为区区几千卢比，竟会如此铤而走险。”（世界银行（World Bank）统计数据估计：在全球12亿赤贫者，印度就占了4亿人之多。）

. . .

批评人士（包括昔日支持凯杰里瓦尔的中产阶层）都抱怨他已失去了切实改善民众生活的最佳时机——去年12月，他领导的誓言根除腐败以及改革政府积弊的平民党，在人口近1700万的德里地区邦的选举中初一亮相，便不同凡响。

在德里地方议会全部70个席位中，平民党共夺得28席，组建少数派政府，凯杰里瓦尔出任首席部长一职。他的“异军突起”让整个首都激动不已，成了大家茶余饭后的谈资，对两大全国性老牌政党不满的选民来说，平民党提供了很好的第三种选择。

但民众的激动心情很快烟消云散。凯杰里瓦尔无法通过立法来起诉地方行政机构的贪腐行为，只当了49天首席部长便挂印而去。这对于平民党的形象是个沉重打击，我问他是否遗憾如此快放弃首席部长一职。

“我们为政的目的就是改变现存体制，”他坚定地说道。“我们从不说‘其它政党党员都不是好东西，我们平民党的党员都是好样的；我们执政是为了实现政清吏廉。’没有人能做得到。所有进入体制者最终都会被体制所同化。要想改变体制，立法至关重要。如果无法让法案在

地方议会获得通过，政府就难以为继。”

他继续道：“我本可以继续把持首席部长一职，但我最终决定辞职。这是做出某种牺牲。我们原以为民众会对有道德担当的政治行径欢欣鼓舞，没想到事与愿违，反对党大肆开动宣传机器，诋毁我们逃之夭夭。”

尽管许多人认为凯杰里瓦尔是个半途而废者，但他说自己对平民党的议会选举前景充满信心：“参加我们集会以及选战造势活动的选民人数翻了很多倍。”

这时房主人再次现身，把我们带到餐厅，里面摆着一张可坐10多个人的长条桌。两个席位已经摆放妥当，每个人前面放着一个圆形金属盘，里面放着四小份印度蔬菜：青豆、菜花、咖啡茄子土豆，以及麻辣味鹰嘴豆糊（kadhi，用鹰嘴豆面及酸奶肉汁做就），此外还有一份热腾腾的烤肉及米饭。

身患糖尿病的凯杰里瓦尔是素食主义者，他开始心不在焉地吃起饭来。我很想知道这位来自哈里亚纳邦（Haryana，毗邻德里）某小镇、生性羞涩的男子是如何成长为公众人物的。凯杰里瓦尔的父亲是工程师，他是家中三个孩子中的长子，后来考中印度知名的哈拉格普尔理工学院（Indian Institute of Technology,Kharagpur），毕业后到塔塔钢铁（Tata Steel）工作。1995后，经过竞争激烈的公务员考试后，他被印度税务局（Indian Revenue Service）录用。“我以前对政治与政客深恶痛绝，”他坦承道。

那么，是什么让他放弃优越的中产生活、转而投身政治呢？

凯杰里瓦尔说：理想的破灭，就发生在自己20多岁在德里监督征税时：“一旦身在体制后，就意识到自己只是颗微不足道的小螺丝钉，对现状根本无能为力，”他说。周围官员不断收受贿赂后肆意对行贿者退税，会计师曾告诉他如何贿赂其同行以谋取私利。

许多印度官员难以抵制收受贿赂的诱惑，即便拒绝贪腐者也常对身边的贪腐行为听之任之。凯杰里瓦尔则显得与众不同：“本人为何

对腐败深恶痛绝，为何别人身陷贪腐难以自拔，我不得而知，”他说。“回答这些问题并不容易，必须向哲学以及精神方面寻求答案。唯一可以肯定的是贪念在我内心并非根深蒂固，那么这种定力又来自何处？”他笑着说。

他告诉我：上世纪90年代末，自己当税务征稽员时，曾当面听到时任德里地区罗马天主教大主教艾伦·巴兹尔·德·拉斯迪科（Alan Basil De Lastic）这样谈论贪腐行为。大主教提到了“共同腐败”（彼此签订大额互利合同，“行贿者与受贿者彼此都乐见其成，都不吱声，都不说有啥问题”）以及“勒索性腐败”——即在颁发准生证及护照等证明时索要贿赂。

“他对共同腐败并不特别深恶痛绝，但说勒索性腐败正把印度每个人推向腐败境地。当全体国民（以及全体国民心态）都萌生贪腐之心时，整个国家都不可能向前发展进步。”

. . .

我边听他说，边享受着美食。微辣味的蔬菜做得恰到好处，印度菜只有家庭烹制方能有此美味。主人又端来了些烤肉、米饭以及蔬菜。凯杰里瓦尔叉了块烤肉，但对其它菜则摆手拒绝。看到他吃饭如此有节制，我不想显得自己是个贪吃鬼，于是对其中最简单的菜煮青豆浅尝就辄止了。

凯杰里瓦尔于2000年开始投身政治，当时他帮助成立了团体，为贫民窟居民抵制税务及电力部门侵扰而出谋划策。他辞去公职投身这项事业，但很快意识到这样做既“难以复制也难以推广”。于是他参与到利用2005年制订的突破性法律（即公民有权获取及了解官方文件，而这些文件之前成功逃避了公众监督）的请愿活动中。

2007年，凯杰里瓦尔四处奔走，发起成立了揭露官员不当行为的独立反腐机构——“人民监察院”（Jan Lokpal）。运动于2011年达到最高潮，当时，包括商人以及宝莱坞（Bollywood）电影明星在内成千上万对政治漠不关心的中产者加入到声势浩大的抗议活动中。凯杰

里瓦尔这位义愤填膺的城市“普通人”成为整个运动的明星。当国大党政府承诺设立相关机构解决此问题后，抗议活动很快偃旗息鼓了，但激进分子对最终出台的“无关痛痒”法令甚是不满。

2012年底，平民党正式组建。“我们当时要求贪腐者通过立法，革自己的命，对方很显然永远不会这么做，”凯杰里瓦尔说,“我们于是意识到：只有自己起来改变印度的政治生态，否则一切永远不会改变。很显然，自己必须从政。这并非出于选择，而成了漫漫征程的一部分，完全是水到渠成。”

. . .

仆人们端着盛放阿方索芒果（alphonso）块的盘子走进屋来。因为凯杰里瓦尔是糖尿病患者，因此我问他是否可以吃。“我就吃一点，”他说。我仍觉得没弄清楚凯杰里瓦尔积极投身政治的确切原因，他目前有两个学龄孩子，妻子仍在税务部门工作。

是童年的偶像激发了他道义上的义愤填膺？“按照印度教哲学，‘每个人从自己前世承继这一切’,”他说。他是位虔诚的印度教徒，崇拜长着猴脸的印度教女神哈努曼（Hanuman）。

在大学，他成为不可知论者，但随着反腐运动风起云涌，凯杰里瓦尔重新皈依宗教信仰。“反腐运动规模越来越大，已远远超出我们当初的想象，我觉得这并非是我们的缘故。我们太过渺小，实在太过渺小，不可能改天换地。肯定有特别的力量、超自然的力量在其中起作用。我不相信有哈努曼之类的神灵存在，但我真的相信有超自然的力量在发挥作用。如果始终秉承真理之路，那么所有超自然的力量都会以某种方式支持你，一切慢慢开始应验和改变。这就是我的信仰。”

他随后提及了自己的俗世偶像——圣雄甘地（Mahatma Gandhi）。正是甘地，向世人展示了真理及非暴力原则的非凡力量。他的生活始终秉承这些原则。其次，甘地相信人民的力量——人民总是站在正义的一方。甘地完全相信人民的力量。”

在当今心智浮躁、物欲横流的印度社会，圣雄甘地显得格格不入。但凯杰里瓦尔信奉的政治宣言——《印度自治》（Swaraj），曾唤起印度独立运动领袖把国家建设成为“自给自足乡村共和国”的浪漫图景。

凯杰里瓦尔认为政权与财权应大大下放至地方。“若以中央集权治理印度，那么就一直会有国家分裂的危险，”他边喝甘菊茶、边说道。他又说：如果权力下放至各级地方，“或许老百姓会在一、二次会议上无理取闹，但当他们知道必须依靠自己治理所辖区域后，就会表现得循规蹈矩，就会成为有担当的公民。”

批评家开始公开抨击凯杰里瓦尔，指责他是反商的民粹分子，有让印度开历史倒车的危险。他对此则嗤之以鼻，说这些指控纯属政治对手的“宣传伎俩”。“只有民营企业才是创造国家财富及就业的主力军。印度人是天生的企业家。然而，政府一直充当个体创业的绊脚石。在印度，创办及经营企业步履维艰，除非用钱摆平。所有法律与政策都需要简化，另一方面，政府的职责应该是确保法律得到贯彻落实。”

他快等同于在读印度企业组织的政策简报了。但在一重大观点上，凯杰里瓦尔与公司意见相左：他坚持认为，在大型基础设施以及工业项目建设而流离失所的村民应该对整个开发项目有重大话语权——如是重新安置村民，其应该生活得更好。“如今的异地安置完全毫无人性。”他说。

凯杰里瓦尔喝完杯中的茶，说自己还得赶火车。自己的政治对手乘坐直升机与私人飞机四处进行选战，而自己只能搭乘火车进行竞选活动，火车是自己偶像甘地最喜欢的交通方式。我觉得此时该提最后一个尴尬问题了：如果正如民意预测的那样，人民党的莫迪赢得大选（注：此文英文原文发表于5月2日，莫迪于5月16日赢得大选），平民党只获得寥寥几席，成立不久的平民党能生存下去吗？

“莫迪不会上台执政。”他语气坚定地说道。我重复了一遍问题。

刚开始，他斥此问题纯属“假设”，最后他这样回答道，“我们会当好反对派。”我问他将来是否仍会一如既往投身于选举政治。“当然啰。”我问他为自己设想的角色是啥？“我从不为自己考虑。不管充当什么角色，我都顺其自然，坦然接受。”

凯杰里瓦尔突然站起身来。房主再次出现在我们面前，彼此之间互相握手、互致谢意。我稍差几步紧跟出去，只见凯杰里瓦尔已坐在主人车上，周围是从附近人家“现形”的安保人员，他们显得颇为激动。我目视着车缓缓离开时，心想凯杰里瓦尔是否能注定改变印度的未来，抑或他只是昙花一现的耀眼流星。

艾米·卡兹明是《金融时报》南亚站记者

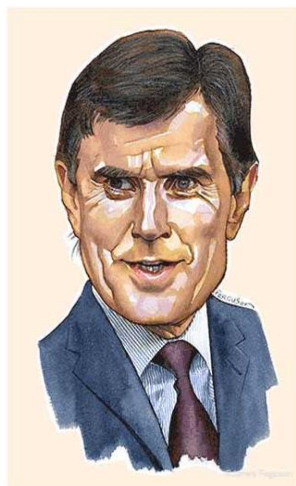
平民党支持者的住所
德里地区桑德纳加尔高档住宅区
咖喱茄子与土豆
煮青豆
辣味西红柿吵菜花
洋葱饼配鹰嘴豆糊
巴斯马蒂（basmati）大米饭
烤肉
原味Dahi酸奶
1份柠檬水
1份椰子汁
阿方索芒果块
新鲜甘菊茶

军情六处局长索厄斯

59岁的英国情报首脑索厄斯爵士称，军情六处的工作就是天天与危险打交道。但他同时表示，间谍也是凡人，是为国家鞠躬尽瘁的公务员。

莱昂内尔·巴贝尔

2014年10月24日



我与约翰·索厄斯爵士（Sir John Sawers）约定的会面地点位于伦敦市中心皮姆利科（Pimlico）一家名叫Gustoso的普通意大利餐馆，是以我的名字预订的：确保安全，做到人不知鬼不觉。我慢慢品着Virgin Mary鸡尾酒，等待与英国秘密情报局（Secret Intelligence Service, SIS）——军情6处局长约翰·索厄斯爵士的首次公开会面。

Gustoso餐厅里的客人寥寥无几，此举着实让人生疑，餐厅播放的糟糕意大利音乐总让人分神。约翰·索厄斯爵士几乎是悄无声息地坐到我右边的椅子上。59岁的英国情报首脑身材高挑，爱好运动的他满头黑发，脸上稍有些斑点，浑身上下是伊令工作室（Ealing studio）（英国老牌影视制片机构）的行头。与其说他像消极厌世的阿历克·吉

尼斯（Alec Guinness），倒不如说他更像追求浮华的皮尔斯·布鲁斯南（Pierce Brosnan）。与他简单交流了夏日度假情况后（他的休假因伊斯兰圣战组织斩首两名美国人质而提前结束），我明知故问：为何公然接受我的访谈？我认为英国秘密情报局应该是神出鬼没。

“军情6处是保密单位，”约翰·索厄斯爵士回答道。“但公众多了解一下情报工作为何不可或缺非常重要……公众过去常常这么认为：情报部门为大众服务，但斯诺登（Edward Snowden，美国国安局承包商雇员，叛逃后的他如今藏身于俄罗斯）这类事件让某些人对此开始质疑。我仍觉得公众压倒性支持我们的工作，但批评的声音也甚嚣尘上，质疑‘情报局真的不可缺少吗？’”

我们紧接着谈论斯诺登事件，通过揭露西方社会大规模的监听范围，他把整个谍报界搅了个底朝天，但此时此刻，我俩仍未完全切入正题。我暗示索厄斯爵士是否喜欢这种游走悬崖的危险生活。（1996年，他在美国西弗吉尼亚的滑雪事故中严重受伤，伤口距颈动脉仅不到一寸。）

索厄斯咯咯地笑了：“如果本人没有做好应对危险的准备工作，不管是个人还是单位，我就不会接受任务。军情6处是天天与危险打交道的单位。”

他继续说道，间谍是“凡人，是为国家鞠躬尽瘁的公务员。”事实上，索厄斯爵士完全一副凡人的行头。他身穿深色西服，蓝色与白色条纹衬衫，紫红色及蓝色相间的领带（后来他悄悄说这是印度情报局送给他的礼物）。他的措辞充满自信，但听不出持何种阶级立场。他的父亲在劳斯莱斯厂工作，索厄斯爵士中学就读于巴斯（Bath）的文法学校，后来进入诺丁汉大学（Nottingham University）攻读物理学与哲学。2009年出任军情6处局长前，他的多数前任是牛津大学的毕业生。

···

索厄斯爵士说自己在诺丁汉大学时，就得到了幸运女神的垂青

——获得英国外交部的一份工作。“我觉得原因就是我刚好知道军情6处的联系方式，因为我曾当过一年的学生会秘书……”

这事正常吗？

“学生会与大学领导有交往，因此认识他们。当然，自己从来没想到对方会与军情6处有往来……当时很出乎我的意料。”

他的首份间谍工作是1980年到也门首都萨那（Sana’a, Yemen’）赴任，这也是他的最后一份间谍工作。呆在肮脏破旧的客房苦等接头对象，这不是一位20多岁心急火燎的小伙子喜欢做的事。“我发现自己真正喜欢的不是间谍行动，而是观念、政治以及政策，而且这些事同样不乏风险，我最后就职于外交部。”

他离开军情6处后，进入外交部，一路平步青云，先后到大马士革、南非、华盛顿、曼谷以及纽约等地工作，最后担任英国驻联合国大使（2007-2009年）。在伦敦担任幕僚工作时，尤其是1999年-2001年期间，他担任了前首相布莱尔（Tony Blair）的外交政策私人顾问，这让他引起了顶头上司们的关注。2009年，他再次得到幸运女神的眷顾，这一次的伯乐是当时年轻有为的外长大卫·米利班德（David Miliband）。米利班德推荐他出任“C”——军情6处的内部人喜欢这样称呼其局长。坊间一直流传：包括一位前任局长在内的传统派对圈外人出任这一要职颇有微词。

服务员一直在我们周围徘徊：索厄斯爵士要了一杯Virgin Mary鸡尾酒，然后挑选了干酪茄子（aubergine with Parmesan），而后又点了菠菜海鲷；我则点了放油煎面包块的土豆汤，并点了剑鱼。我俩都没要葡萄酒，而是径直要了一杯自来水。

我问他如何看待情报界对他的攻击？“我本以为前情报官员持保留意见……有些人这样回应：‘我们不希望外交部接管军情6处。’当然，外交部门的回应是：‘见鬼，如今将是军情6处接手外交部……’我认为出现问题的部分原因是军情6处具有根深蒂固的文化，而这种文化能量惊人。”

此时的索厄斯爵士说话外交味十足。他接手伊始，叛徒金·菲尔比（Kim Philby）于冷战高峰时期叛逃苏联，引发严重危机，当时军情6处还尚未恢复元气。前局长理查德·迪尔洛夫（Richard Dearlove）领导下的军情6处曾被指控：为了支持2003年美国发动的侵伊战争，提供了伊拉克拥有大规模杀伤性武器的虚假情报。国际社会还批评军情6处与包括中央情报局在内的美国审讯人员沆瀣一气：严刑逼供恐怖分子嫌疑犯，而军情6处对该指控据理力争。

“军情6处以前一直处于不利地位，因为外界对它知之甚少，它对圈外人有些防范，”索厄斯如今这样说。过去五年，他建立了更为开放的情报局：举措之一就是命令在军情6处总部大楼里设立开放式办公区，军情6处总部大楼位于沃克斯豪尔（Vauxhall）的泰晤士河畔，是一幢后现代主义风格、乐高乐园（Legoland）的绿色建筑。他还继续前任约翰·斯卡利特爵士（Sir John Scarlett）的政策——吸纳非执行董事进入情报局。另外，最高法院两位前任法官负责监督军情6处、军情5处（负责国内情报）以及英国绝密监听机构政府通信总局（GCHQ）。这些情报专员定期就侦听、情报以及资料的使用情况进行监督，并可随意浏览所有文件。

・・・

遵循全管理流程的索厄斯爵士几乎没动干酪茄子，但当服务员打算端走时，索厄斯却礼貌而坚决地回以“还没吃完”。服务员端走了我的空汤碗（奶油色的汤乏善可陈）。我俩继续问责制话题。斯诺登事件是否会在情报工作中引入逐项稽查而不是随心所欲、搞得神秘兮兮？完全不会，他坚持道。“如果不按规矩做事，事后就会惹上麻烦，这样做就会减少腾挪的空间。我认为服从命令听指挥是最基本的素质。”

他接着说，军情6处如今能够与军情5处以及通信总局实现“无缝对接”式的合作。军情6处与军情5处的特工都可在国内外执行任务，彼此间共享情报，尽管保护国家财产以及保密仍是天条。“两大情报

机构高层需要改变自己的文化定式与思维模式。”

但斯诺登的大曝光让情报机构的日子雪上加霜。英国的恐怖主义威胁上升，而情报机构的“某些能力”却下降了，原因是如今恐怖分子也对监测自己行踪的手段更加了如指掌，他说。去年11月，索厄斯与军情5处以及通信总局的负责人同赴国会参加了首次公开听证会，他说：“很显然，我们的敌人正信心十足地摩拳擦掌，基地组织则正蠢蠢欲动。”

听证会过了10个月后，让他欣慰的是：比起美国民众，英国公众仍普遍支持情报机构的工作，美国民众似乎对隐私受到侵犯更为忧心忡忡。很显然，詹姆斯·邦德与约翰·勒卡雷（John le Carré）的间谍故事让公众浮想联翩，而且英国的情报工作事实上相当出色，但为何公众仍有此担忧呢？

他说：“您已陷入文化问题难以自拔了，但是……”

我赶忙说：您是有文化底蕴的人。他与自己的发妻（结婚30多年）谢莉都是十足的戏剧迷。他们最近推崇的戏剧包括《深夜小狗神秘事件》（The Curious Incident of the Dog in the Night-Time）、《狼厅》（Wolf Hall）以及《摩门经》（The Book of Mormon，该片亵渎神明，但从头到尾让观众捧腹大笑）。稍逊一筹的作品包括理查德·比恩（Richard Bean）关于电话窃听的作品《大不列颠》（Great Britain）。“这部作品有些草率，类似于现实生活中描写普通人的漫画。我不太喜欢那些纯宣传性质的作品。”

事实上，索厄斯爵士有点喜欢显摆。尽管他喜欢情报机构的那种神秘莫测感，但也不乏调侃。去年圣诞节，他的亲朋好友收到的卡片上有一排圣诞老人的图片，其中一位是戴着黑眼镜的“神秘圣诞老人”。卡片用绿墨水签名，这是沿袭历任局长的“C”字标志性签名，它最早可追溯至1909年创建秘密情报局的创始人乔治·曼斯菲尔德·史密斯-卡明爵士（Captain Sir George Mansfield Smith-Cumming）。

服务员端来了我俩点的鱼。在汤羹与肉菜之间，吃点鱼恰到好

处。索厄斯爵士的海鲷看上去很白嫩新鲜，让人垂涎欲滴。我问索厄斯爵士克伦威尔（Oliver Cromwell）的情报总管约翰·瑟洛（John Thurloe）的画像是否就挂在他的办公室里。

“是有一幅他的画像，事实上，我的前任斯卡利特爵士以前很推崇这幅画。他的办公室……挂满了各式老艺术品以及各种信函，我则非常推崇现代风格的东西。我办公室放的是现代家具，墙上挂的是现代艺术品，喜欢化繁为简至极致。

我趁机问他：就类似您昔日在纽约联合国总部的大使官邸那样？我有意不提他墙上挂的那幅沃霍尔（Warhol）的女王版画，那是他从外交部的藏品中借来的珍品。

“很不错嘛！”爵士说，这是在恭维我的情报收集工作能力。

他说自己既是工党老牌政治家丹尼斯·希利（Denis Healey）所谓“腹地”理论（“hinterland”）的突出代表，也是该理论的拥趸。家庭（他有两子一女）、体育（他喜欢骑自行车，拥有两辆Cannondale高档自行车）以及看戏都是他生活中必不可少的内容。“生活中必须要有其它爱好，才能从不同角度去理解工作。我每周工作65.7小时，过去20年始终如一（有时甚至工作更长时间）……你也可以每周工作90-100小时，但我觉得于公于私都不利。”

· · ·

我俩转而谈论政治话题。秘密情报局的首脑有特定的人脉及自信心让自己置身于政府重量级人物之列，这与美国的情况大同小异。他依靠成立不久的国安会发声，并为自己的预警能力深感自豪。2003年，就在美国领导的联军发动入侵伊拉克的战争后，索厄斯被借调至巴格达工作，他给伦敦发了封电报（内容后来遭泄），警告伊拉克正在快速陷入混乱。2003年底，在某私宴场合，他就英国政府同意苏格兰举行独立公投发出警告。2010年，他公然反对阿富汗中央政府发动所谓的反恐战争。他表示：即便美英继续军事清剿塔利班势力，最终结果依然会南辕北辙。过了四年时间，他仍持同样看法。“恐怖分子

在巴基斯坦、也门以及索马里等国家（地区）迅速崛起，而国际社会对他们的重视程度远不及阿富汗的塔利班恐怖分子。”

他说，他希望未来能在不放弃军事打击的前提下，军情6处能更灵活应对地区恐怖威胁。过去10年的教训（在阿富汗与伊拉克耗费了几十亿美元的军事费用）就是：政府只需短短几个月就能推翻掉，但重建国家需花费长年累月的时间。然后历史又一次次重演，“如果没有重建打算（部分原因就是重建伊拉克遭受的创伤，如今的利比亚就是如此），那么推翻该国政府后，到头来一切就会乱套。如果不想进行军事干预，那么最终的结果就是如今的叙利亚。真的是左右两难、进退维谷。”

餐厅播放的音乐突然之间音量变大了。索厄斯叫来服务员，礼貌地要求能否降低音乐音量。餐厅方倒腾了大半天，仍没多大改观。难道真有人暗中想要搅黄我俩的谈话？

索厄斯爵士曾在2001-2003年间担任驻埃及大使，他说阿拉伯之春表明革命性变革难以掌控，最终往往会进一步损害西方的利益与价值观。“1979年的伊朗伊斯兰革命是如此，过去几年中埃及发生的革命同样如此。”

我俩都没要甜点，最后我要了杯热牛奶咖啡，而爵士要了杯薄荷茶。我问他职业生涯的最亮点是什么。他认为“杰作”当属获得中国与俄罗斯的支持，同意伊朗核计划的联合国制裁方案。他认为制裁是伊朗改变政策的“功臣”。如今，国际社会有可能与伊朗政府达成“某种和解”，尤其因为伊朗看到了邻国伊拉克与叙利亚如今的乱局。

他指出中国人是杰出的外交官，他们清楚自己的长处与劣势以及自己国家的实际需求。“中国外交部吸纳的是才华横溢的精英，再师之以绝顶技艺，他们是谈判高手，知道何时达成协议……俄国外交官素质出众，但缺点是对莫斯科惟命是从，有时还不得不为自己形象欠佳的国家编造谎言。”

我问他是否也曾为英国撒过谎。“并非有意为之，”索厄斯爵士回

答说，“本人从未撒过明目张胆的谎，但曾不得不为之掩饰。”

今年底，索厄斯将辞去秘密情报局局长一职，“眼下”是他的最后一份公职。私营机构已向他伸出了橄榄枝。最后我俩结了帐——刚过60英镑。我对他说，吃得完全物有所值。索厄斯爵士不禁笑了，并提出顺路捎我至位于泰特博物馆（Tate）的下一场采访。

我俩步出餐厅，室外阳光明媚，一位彪形大汉引我上爵士的公务用车，没想到这是一款外国车。车快速迂回穿行于伦敦的大街小巷。没过几分钟，车就抵达了博物馆大门外。我下了车，掏出手机，并回头探看，索厄斯早已不见踪影。

莱昂内尔·巴贝尔是英国《金融时报》总编辑

Gustoso餐厅

伦敦威洛街（Willow place ）35号，邮编区：SW1P 1JH

面包：2.5英镑

混合橄榄：2.7英镑

干嘛酪茄子：6.8英镑

蒜蓉菠菜与小西红柿烧海鲷：13英镑

土豆汤与烤剑鱼（套餐中选取）：16英镑

薄荷茶：3英镑

牛奶热咖啡：3英镑

2份Virgin Mary鸡尾酒：7英镑

慈善捐款：1英镑

总计（计小费）：61.75英镑。

外交家沃尔

斯蒂芬·沃尔曾任英国驻欧盟大使和前首相布莱尔的欧洲事务首席顾问。60岁后，他放弃了宗教信仰，并告知妻儿自己是同性恋者，积极为同性恋者争取权利。

吉迪恩·拉赫曼

2015年03月09日



我及时赶到Brasserie Zédel酒馆，约好与斯蒂芬·沃尔爵士(Sir Stephen Wall)在下午一点共进午餐，却发现他早已坐在长条软座上等候，餐馆里的餐桌摆放得满满当当。这位退休外交官握着我的手说："感谢上帝，你今天没系领带。我也解了它，系它只是应酬您的午餐会。"说完，就赶忙解下自己的鲜红色领带，然后在我对面坐了下来。他今天内穿白衬衣，外穿蓝色夹克。"系领带感觉特不爽，是吧？"他说，然后我俩就聊起尽管难受之极、但男士仍坚持系它的原因。"我上班那阵子，要求穿制服，"他对我说。"所以我只得如此。"

脱掉压抑的制服，可以说是斯蒂芬爵士一生的一个主题。纵观他的职业生涯，多数时间是在世界各地奔走的外交官——外交生涯的顶峰是上世纪90年代担任英国驻欧盟大使、而后又担任当时的英国首相布莱尔(Tony Blair)的欧洲事务首席顾问。2004年卸任公职后，成为

时任西敏寺大主教科尔马克·墨菲-奥康纳(Cormac Murphy-O'Connor)的高级政策顾问。但是，刚过花甲之年不久，他就决心不再笃信上帝。差不多同时，他告知自己妻儿自己是同性恋者。如今的他积极为同性恋者的权利奔走疾呼。拿他自己的话来说，就是“真正恢复自我的天主教徒”。退休后，他又摈弃自己了的外交中立立场，积极主张英国应继续留在欧盟内。

总而言之，所有这一切听起来像是他正经历严重的中年危机。但坐在我对面的这个人，无论是身体还是精神都与我2000年在唐宁街首相府(Downing Street)初次结识的那位沉稳外交官并无二致。当时的他简要给我介绍了欧盟尼斯(Nice)峰会前英国秉持的谈判立场。如今的他已68岁，却一点不显老，留着平头短白发，依然戴着那副学者派头的眼镜，仍是昔日那位无可挑剔的政府官员——才思敏捷、剖析问题既迅速又全面，充满了冷幽默。然而，除了公职领域之外，斯蒂芬·沃尔爵士远比表象有内涵。英国前首相布莱尔在自己的回忆录中这样写道：“史蒂芬是优秀的职业外交官……但从深层次看，他情感丰富、观点全面以及洞察力深邃。”

···

英国公务员最突出的一个特点是他们往往非常俭朴。史蒂芬选中的这家Brasserie Zédel餐馆当然不会豪华，尽管它属于欧式风格（很合适）。它离皮卡迪利广场(Piccadilly Circus)很近，开在地下室里，店面很大，人头攒动，采用19世纪末的装饰风格（大理石柱子、大面镜子以及大量使用镀金料），里面的餐桌摆得满满当当。所有的指示牌都用法语标示（如厕所门就标着“toilette”字样），此举稍显做作，但听到我们邻桌的一对夫妇正用法语交谈，这就增添了一丝真实感。

史蒂芬选了非常便宜的客饭（只有8.95英镑），并一再向我保证这并非客气——因为它的模样让人垂涎欲滴。我也认可，于是我俩都先点了萝卜丝，主菜则点了牛肉饼与炸薯条。如今的伦敦，平时上班在外吃午餐，往往会喝点葡萄酒，当服务员问我们是否需要时，我俩

都婉拒，并表示歉意，只是决定改点纯净水。刚点完菜，萝卜丝就端上了桌（快得出乎意料），但用纯正柠檬汁调出的味道美味可口。

这次午餐会，我预料我们的谈话将包括两方面的内容：一是国际事务，一是个人隐私。我俩先从国际事务聊起。史蒂芬的整个职业生涯都是在欧盟努力实现英国国家利益的最大化——但英国似乎却在脱离欧盟的道路上越走越远。我问他是否忧心忡忡，他温和地回答道的确如此。与诸多富有经验的观察人士一样，他认为英国现任首相卡梅伦(David Cameron)提出的要求近乎无理——尤其是要求欧盟就公民自由流动修改相关法律。

此类问题早有先例。上世纪90年代，史蒂芬效力的首相是约翰·梅杰(John Major)，梅杰不断受到自己所在保守党的攻击，指责其对欧洲不够强硬——尤其指责他1992年签订了旨在实现欧盟货币一体化的马斯特里赫特条约(Maastricht treaty)。史蒂芬爵士认为卡梅伦目前陷入了尴尬境地。“他们那一代年轻人在撒切尔夫人(Margaret Thatcher)遇刺后，成为其忠实门徒，并把全力反对马约视作忠心不已的标志——对撒切尔夫人死心塌地。但我认为与历任首相一样，卡梅伦也清楚英国一旦脱离欧盟，就不再是有国际影响力的大国。”

当然，英国的欧洲怀疑情结由来已久。史蒂芬担任英国驻欧盟大使时，曾一度接到指示，要求他否决每项欧盟决议——旨在报复1996年欧盟在英国爆发疯牛病后禁止其牛肉出口的决定。史蒂芬尽管认为该命令站不住脚，但仍忠实照办。他深思后说道，这种务实做法导致“政客相当程度地蔑视公务员……因为英国本质上是唯利是图的国家。”

我问他作为铁杆挺欧派，是否对英国政府的恐欧论心灰意冷，是否曾考虑过辞职。这样的事，他只能想到曾经发生过一回：就是在英国爆发疯牛病期间，政府似乎考虑拒交应承担的欧盟预算份额——这种做法肯定是不合法规。史蒂芬电告其上司，如果当局要求他公然违反欧盟法律，他只能选择辞职。几周后，英国政府告诉他已有了更妥

善的解决办法，尽管他一如既往谦称自己很清楚政府的最终决定与自己的抗争毫不相干。

我问他有过啥遗憾？与诸多感同身受的政客及官员一样，史蒂芬爵士的思绪也转向2003年美英发动的伊拉克战争。“我一直后悔自己没有面谏布莱尔发动伊战是个错误。我曾对别的官员说过，但我没有就此事面谏他。并非我能未卜先知……而是我总认为战争应是最后的不得已选择……退一步说，发动伊战的法律依据根本站不住脚。”

关于国际政治，我俩聊得既惬意、话题转换又快——因为我俩不时从欧盟转向以色列、南非以及俄罗斯。“普京无疑是在不断突破界限，”他认真说道。“大家都觉得他不会傻到在波罗的海国家犯浑，但他或许真可能这么做。”我俩都把牛肉饼吃到一半时，我适时问他私生活方面的巨大转变。

• • •

在最近一期的澳洲同性恋杂志《DNA》上，史蒂芬爵士谈及自己的第一次同性恋经历，当时他只有10岁，就读于Douai天主教寄宿学校。事情败露后成为千夫所指（“本人成为学校的弃儿”），自己也自觉羞愧难当，于是几十年来一直深藏自己的性取向。直至他将近四十岁时（当时他已娶妻生子），才完全确认自己是同性恋者。20多年后，直到妻子凯瑟琳(Catharine)发现他偷藏有同性恋杂志，他才最终向家人承认出柜。

我问他：如果妻子没有发现那些杂志，这辈子是否会一直严守这个秘密？史蒂芬爵士摇摇头，并说自己内心的煎熬与日俱增，不可能永远秘而不宣。“我越发感觉痛苦，并非由于遭受性挫折感，而是感觉这是自己人生极其重要的一部分，而且我对此也无法再掩耳盗铃……凯瑟琳事后对我说，‘我一直觉得有些不对劲，因为感觉你越来越闷闷不乐，但我搞不清楚你内心的纠结是什么。’”我问：难道你妻子真一点都没觉察出你是个同性恋者？他摇摇头说：“没有，我觉得她没觉察。”

他说自己与妻子“都希望继续维系这段婚姻，但难度实在太大，因为我想公开自己的性取向，很显然，这是很痛苦的抉择。”他俩目前正在办理离婚手续。尽管如此，他仍坚称自己公开这个秘密后感觉如释重负（“平生第一次陶醉于自己的肉体，”他在《DNA》的文章中这样写道）。最大的慰藉来自35岁儿子马修的反应。“他完全支持我的决定……有趣的是，尽管他一想起我和他妈妈离婚很是难受，但我出柜后，他显得很泰然。”

过去的年轻人对此往往会耿耿于怀。英国法律早在1967年就实现了同性恋关系合法化，当时史蒂芬爵士已经20岁，“但如果公开出柜，自己就不可能进外交部(Foreign Office)工作，”他这样解释道。“当初接受当面审查时，我曾被问及此问题：‘有无同性恋经历？’我回答道，‘我10岁时发生过’，我是实话实说，但考官们微微一笑，说那不算什么……最后在我临近退休之际，我又被要求坦承自己的性取向后，对方只是说，‘哦，同性恋不算啥问题。’”他皱着眉说道。“但也从没人告诉过我：这真不是个问题的原因是本人并非同性恋、还是他们压根就不在乎？”

但政府对同性恋的立场还未彻底转过来。史蒂芬爵士认为上世纪90年代中叶，自己要是公开出柜，政府就不可能提名他出任英国驻欧盟大使，因为当时政府对待同性恋者的态度改变不大。我问他如今是否已今非昔比。他点头说：“我敢肯定情况已大不一样。”他愿意谈论自己的同性恋经历的一个原因是希望助推政府态度的转变。他最后的工作（从2010年直至去年）是担任伦敦大学学院(University College London)校董会主席，让他惊诧与感动的是：他公开出柜后，很多同性恋学生对他感激涕零。

. . .

我曾以为史蒂芬爵士放弃宗教信仰与其出柜密不可分，但他一再向我强调事实并非如此。他说，自己放弃宗教信仰一事发生在前，“与出柜毫不相干，但主因是自己不再笃信上帝。若真笃信上

帝，则当一名合格的天主教徒不容易，因为得遵守太多清规戒律；但反之则更难。”我不知这是否属玩笑之举。

我问他为何不再笃信上帝？

“我坦承，诱因是拜读了理查德·道金斯(Richard Dawkins)的大作《上帝的迷思》(The God Delusion)。并非他道出了我自己未曾想到的原由，而是因为他说出了我自己不愿思考的内容，千真万确。我当时就想，‘实际上就是这样，说句真心话，自己已不信上帝。’”

但随着我俩谈话不断深入，很显然他对天主教的保留看法早已有之：“我五岁时就第一次坦承自己不信上帝……天主教如果希望教化信众，就应该有一套行之有效的体系，但事实上它没做到。这套体系并非建立于理性、成人的基础上，而是建立在负罪感与宽恕的基础上。这就好比崇尚强硬手段与怀柔警察之间的区别。”

我俩的谈话因服务员的到来而暂时中断。我问他要咖啡还是甜点？史蒂芬爵士坚持吃套餐包含的甜点，于是我给他点了鲜果挞。我自己则决定放纵一把（愧疚之至，敬请宽恕），于是在自选菜单中点了奶油布丁。

我俩每人要了一壶咖啡后，史蒂芬爵士又回到刚才的话题。他回忆说自己儿子六岁时，“每周六送他上天主教的教义问答课，有一天他回来后，看见他笔记本里写了这样一段话（很显然是老师的授意），‘亲爱的老爸，原谅我，因为我罪孽深重。’读到这，我就对凯瑟琳说（因为她是不可知论者），‘说句心里话，我宁愿儿子不信教，也不希望他再遭这份罪。’”但史蒂芬又补充道：但事后马修告诉他想去参加King’s Canterbury（一家英国圣公会寄宿学校）的弥撒后，他又转忧为喜——因为没想到马修这样对他说：“老爸，我去过教会各种活动，而弥撒耗时最短。”

我纳闷史蒂芬的天主教义是否参掺杂了他对待欧盟的态度，同时我又想验证自己的观点：即英国天主教徒通常更易于接受欧洲统一的理念，原因是他们的信仰生来更具国际视野。但史蒂芬爵士指出，英

国国内包括保守党议员比尔·凯希爵士(Sir Bill Cash)与伊恩·邓肯·史密斯(Iain Duncan Smith)在内的疑欧派重量级人物都是天主教徒，算是委婉地驳斥了我的上述观点。但是，他的确认为英国的疑欧论思想或许可以一直追溯至16-17世纪的宗教改革(Reformation)时期。“科尔马克·墨菲-奥康纳大主教过去常调侃，‘只要不把创建欧盟的条约称为《罗马条约》(Treaty of Rome)，情况可能会好得多（天主教教廷所在地梵蒂冈便位于罗马——译者注）’。我觉得疑欧论者的‘彻底否定天主教会’的说法，言下之意是反对欧洲大陆对英国国家利益的侵犯，而宗教改革运动就是政治上的反制行为……就这个意思。”

史蒂芬爵士因职业原因，对欧洲事务仍存有兴趣。他正为内阁办公室(Cabinet Office)撰写英国参与欧盟的官方历史，作为去各个学校做报告的常客，他仍在测验英国国民对待欧盟的态度。他的开场白通常是问济济一堂的优秀学生：“如果明天公投决定英国在欧盟的去留问题，那么诸位会如何做？“多数学生表示将投票赞成英国留在欧盟内。”他认为学生认同‘自己对所谓欧洲有帮助促进世界和平与稳定道义’的说法。”而后又补充说，“我认为学生们并不忧虑所谓的英国主权削弱问题，而这正是挺欧派与疑欧派争论的内容。”

我俩聊了差不多快2个小时。我支付少得可怜的餐费时，突然觉得他与平时不时哀叹“现今年轻人”的那位退休要员大相径庭。相反，在他关注的诸多大事（欧洲问题、宗教信仰以及同性恋者权利）上，史蒂芬爵士如今觉得，对他来说，年轻人没有上述的“烦恼”，既是宽慰，也是激励。

吉迪恩·拉赫曼是《金融时报》外交事务首席专栏作家

宗教

少林寺方丈释永信

少林寺的门票收入，30%归少林寺，70%归地方政府。这可以看出，在中国，宗教团体与宣扬无神论的共产党处好关系是多么不容易。

吉密欧

2011年09月27日



少林寺方丈释永信（Shi Yongxin）刚把iPod的耳塞放入耳朵，耳膜立刻被震耳欲聋的纽约武当派乐队（Wu-Tang Clan）的音乐震得咚咚直响，但他神情依然坦然自若。

出于礼貌地听了一会儿后，释永信坦言："我听不懂。"他的普通话地方口音很重，饶舌组合武当派是上世纪90年代来自纽约斯塔腾区（Staten Island）的新潮乐队，对上世纪70年代功夫电影推崇备至，自诩就来自"少林贫民窟"。

我们就坐于少林寺餐馆内，少林寺是联合国教科文组织（Unesco）名下的世界遗产，坐落于中国中部河南省嵩山（Mount Song）郁郁葱葱的山谷中。这家规模不大、有1500年历史的寺院是

佛教禅宗（Zen Buddhism）的祖庭，也是中国功夫的精神家园。几百年来，寺中的僧人在此研习武术，为的就是匡扶社会正义，寻求悟道。外面，游客正漫步于寺院，观看名满天下的武僧的定时表演，他们展示力量以及眼花缭乱的功夫。

少林寺这么一个地方能与全球最知名、最闹腾的饶舌组合联系在一起，确实难以想象。但我设法对释永信说，即便他并不知道武当派饶舌组合，但上世纪90年代的很多西方成年人一开始知道少林寺源于听《全球闻名的少林寺》（Shaolin Worldwide）这样的歌，歌词大致是这样的：

绝地武士（Jedi），人若犯我，我必犯人，

什么少林寺，别他妈地跟我扯淡！

饶舌乐队靠沽名钓誉那就中招了。

“有关少林寺的不实之词实在太多，”释永信说，神态十分淡定，是多年修炼的结果。“这些人并不了解少林寺，也不代表真正的少林历史、少林文化与少林精神的传承。”

在武当派饶舌乐队RZA、大佬鬼脸（Ghostface Killah）、Ol’ Dirty Bastard 及其他成员看来天经地义，但在中国，这正是很多人口诛笔伐释永信的把柄。46岁的释永信争议不断，自他1999年升任该寺第30位方丈以来，就不断饱受攻击，指控他收受贵重礼品，把少林古寺商业化。中国因特网上公然指责释永信的那些人认为，他的种种行为反映了全社会赤裸裸的唯利主义，在过去几十年，共产主义意识形态分崩离析，全民追求财富留下了巨大的精神与道德真空。

佛教是中国的主流宗教，全国信众超过3亿人。与其它佛教流派一样，禅宗强调放弃世俗纷扰，通过修行与践行佛教教义（包括禁止伤害任何的生灵），最终实现悟道。少林寺是很多武侠小说与电影主角的发生地，已经成为中国通俗文化不可缺少的组成部分。事实上，它是中国走向世界最知名的金字招牌，对此释永信方丈“居功至伟”，中国媒体给了他“和尚CEO”的绰号。

少林寺的经营包括出资建立全球功夫巡回表演团，允许影视、卡通及舞台剧冠名以及先期投资中药系列产品。在北美、欧洲以及其它国家，它还派出僧人建立了40多个功夫及修行中心，但释永信说这些中心以及其它“文化营运”勉强保本。相反，他说寺院每年几百万元赢余中的大部都是来自每年约200万游客的门票收入，其中30%归少林寺，70%上交地方政府。

少林寺在全球注册了商标，以阻止他人盗用其名来推销不合教规理念的东西。但它的主要战场在中国，因为中国保护知识产权的意识薄弱，从生产软饮料、筷子到电器与汽车的各色公司都盗用少林寺商标。甚至白酒与火腿肠的生产厂家也是如此，虽然禅宗严禁食肉与饮酒。

大量的侵权事件以及中国司法系统糟糕的知识产权保护，意味着少林寺追究每位侵权者得不偿失，但释永信说最终一切都会向好的方向转变，对此他持乐观态度。“若付诸司法来保护我们的权益，就会花大量的时间与精力，结果却不一定事逐人愿，”他说。“中国人将来一旦与西方人一样，有很强的法制观念，侵权行为自然就会停止。”让我觉得惊讶的是，他的说辞与中国主政者如出一辙。

然而，他解释说，创建于1988年的河南少林寺产业开发总公司（Henan Shaolin Temple Industrial Development Company）是中国第一个实名注册商标的宗教团体。“我们会应用法律与商业手段来保护自己的知识产权与品牌，保护自己的文化传承，”他说。

自公元5世纪建寺后，少林寺经历了多次破坏与重建。1949年共产党夺取政权后，其周边所有的农田都被充公，并重新分配给农民，使得寺里僧人无法自食其力。十年文革浩劫中，留在寺里的僧人遭到毒打与迫害，被迫解散。但十年浩劫结束后，有些僧人回到了寺里，开始重振其传统，包括恢复练功习武。

1981年，16岁的释永信进入少林寺，从此以后，他一直立志要重整雄风。为了保护及进一步传承少林寺，我感觉他做了很多妥协。

但是，释永信说，梵蒂冈（Vatican）就有自己的银行，就是一家跨国公司，而少林寺每年的收入甚至都无法入围全中国100家最有钱的寺院。

“我们银行存款不多，但库里的存粮很多，足够吃上两年，所以即便遭灾，少林寺可保两年衣食无忧，”他补充说。正是对中国传统历史的深刻理解，才造就了他与众不同的商业技能。

午餐由寺院的老厨师亲自安排，服务僧人端来第一道菜——烤麸、腌萝卜与豆腐干做成的、被誉为“三珍迎客”（three treasures to welcome guests）的精选素小吃——这时释永信的手机响了，他从飘逸的深红色袈裟中掏出嗡嗡作响的三星手机，并礼貌地挂断了对方的电话。我这时注意到他的手指修剪得很整齐，耳垂也特别大，这样的体征在中国的文化里表示能力出众、财运亨通。

菜不断地被端上来，方丈矜持地说自己吃饭一般很简单。事实上，我被允许参加清晨的诵经课，并与众僧一起吃了一顿丰盛早餐——大米粥、素菜以及热馍，给我们端饭的小和尚年龄不超过10岁。释永信与其他和尚一起坐在木凳子上一声不吭地吃早餐，不到15分钟，大家就风卷残云地吃完了。

看到他的手机后，我觉得正好可以问问他偏好小饰件与贵重礼品那些事，释永信经常在公开场合乘坐大众SUV车（Volkswagen SUV），堂而皇之使用iPad。“大众车不到100万元，是地方政府所送，因为我们给他们带来了不菲的收入，”他淡定的神情中，略显不悦。“我们吸引了很多的游客与学生，所以地方政府奖励我一辆车，勉励我要更好地工作。”

他说iPad与其它饰件都是信徒所赠，但都要用到无法再用才更换。“我所做的一切不为别人，而是为了整个社会与大众；也不为我个人及地方政府，如果社会或信众有需要，我都会竭力为之。”

接下来吃的这道菜由卷心菜与豆腐干丁做成，它有个好听的名字叫“飘香瓦罐”（floating fragrance in a Buddhist pot），但我注意到

释永信几乎未动筷子。他提到与地方政府的利益分成形象地说明了在中国，宗教团体与宣扬无神论的共产党之间要处好关系是多么不容易。中国政府只承认五大正式宗教团体——道教、佛教、伊斯兰教、天主教以及新教——并要求他们组成受“爱委会”监管的机构，爱委会则由国家宗教事务管理局（Administration for Religious Affairs）与统战部门（Communist party’s United Front department）所管辖。

北京政府并不承认其他世界性宗教，如东正教（Orthodox Christianity）、犹太教（Judaism）、摩门教（Mormonism）以及巴哈伊教（baha'i），也不承认很多天主教与新教的秘密家庭教会。但只要这些非官方活动属于私下行为，官方也能容忍，但任何显示政治苗头的组织都会遭到政府无情打压。

释永信则无需要担心这些事。1998年以来，他一直是全国人大（National People’s Congress，是摆设性议会）代表， 2002年以来，一直担任官方的中国佛教协会（Buddhist Association of China）副会长。通常说来，他与寺里其他一些高僧就能决定谁能受戒当和尚，并随后在省级宗教事务局登记备案。但方丈由宗教事务局直接任命，这些机构几乎清一色都是信奉无神论的共产党员。

我问他是如何被选中当方丈的，他的回答很简单：“因为我听组织的话。我愿意全心全意为人民服务。”“为人民服务”是共产党的传统口号，是各级党政机构的口头禅。他解释说：宗教服务于国家在中国由来已久，在其他许多国家也莫不如此。“纵观历史，概莫能外：宗教必须敬重帝王，敬重政府。如若不从，它就很难生存下来，”他说。“我们必须依靠政府来宣传与发展。政府权力很大，若没有它的支持，我们很难发展。”

他这时的说话口吻又俨然象一位跨国公司的CEO。

这时小和尚又端上一盘油炸茄子与豆腐做的菜，菜名就叫“悟道开颜”（blossoming smile of enlightenment），我问如何回应那些批评者，对方指责他痴迷于把神圣与世俗揉杂在一起。

“我们的目的旨在弘扬佛法，净化众生灵魂与心智，”释永信说。“事实上，我们迄今为止的商业运作很保守，因为我们不想太多介入世俗事，也不想过度开发少林寺。”他提及2009年，正是自己与其他一些僧人的强烈反对，才使得当地政府让少林寺到国内或国际上市的提议束之高阁。

方丈吩咐菜上慢点，多数菜他尝了一下就被端走了。整顿午饭，似乎想让我相信他并非如外界所传那样，是个贪图享受的品行不端之辈。他也多次提到自己与手下的僧人生活简朴，每天的生活费只有7元钱。

解释自己承受社会压力的那一套说辞，却显得很有说服力。“我们希望借助少林寺的影响，能扭转时下不良社会风气；这几年，我们亲眼看到全民污染地球，过度开发利用资源，物欲追求日盛一日，”他说。“我们希望每个人都如僧侣一样生活简朴，不要象那些一夜暴富者那样追求名牌与奢侈生活。”

最后端上来的一道菜是佛家版的“佛跳墙”（Buddha jumps over the wall），细细品味着这自相矛盾的菜名，释永信不禁呵呵笑了起来，这道菜通常是用肉与海货煨的高汤，味道鲜美得甚至能让和尚违背清规戒律，翻墙而出。

“瞧瞧，这道菜可以让你感知中国佛教的包容与慈悲，”他说。“在其它文化或宗教中，如果用了这样亵渎神灵的菜名，定会掀起轩然大波。”

起誓不伤害生灵的佛家弟子天天舞刀弄剑，练习用铁拳击碎天灵盖，同样显得很具说服力。对于释永信来说，暂时的利益交换——包括商业运作——似乎仅仅只是悟道路上的必然分化而已。

三味餐馆（Samadhi restaurant）

中国河南省少林寺

‘三珍迎客’：烤麸、腌萝卜与豆腐干丁

素鱼翅汤：南瓜与豆面

春卷：用瓜、萝卜与素鸡做成

飘香砂锅：卷心菜与豆腐丁

悟道开颜：油炸茄子，豆腐与素菜

佛跳墙：人参、菌类与雪果炖的浓汤

定价：每客约80美元

（相互抢着买单差不多折腾了快1个小时，最后还是由我买单，因为这历来是FT的规矩。但违背了中国人的礼仪，但这种所谓的不合规矩最终还算被接受了。）

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn

英国《金融时报》

全 球 财 经 精 粹

与FT共进午餐

LUNCH WITH THE FT





与FT共进午餐（三）

英国《金融时报》出品

浙版数媒

版权信息

与FT共进午餐（三）

英国《金融时报》 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2016

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN：ECFD-N00009137-20161220

最后修订：2016年12月22日

制作：蔡春梅

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网　　址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。

如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2016

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

目　录

与FT共进午餐（三）

一、与FT共进午餐：爱德华·斯诺登

二、与FT共进午餐：原研哉

三、与FT共进午餐：詹姆斯·贝克

四、与FT共进晚餐：Temba

五、与FT共进午餐：金立群

六、与FT共进午餐：乔治·马丁

七、与FT共进午餐：王薇

八、与FT共进午餐：乔纳森·弗兰岑

九、与FT共进午餐：腾讯集团副总裁赖智明

十、与FT共进午餐：本·伯南克

十一、与FT共进午餐：塞普·布拉特

十二、与FT共进午餐：德约科维奇

十三、与FT共进午餐：帕韦尔·杜罗夫

十四、与FT共进午餐：贝佩·格里洛

十五、与FT共进午餐：沈南鹏

十六、与FT共进午餐：联合国秘书长潘基文

十七、与FT共进午餐：梅丽·布莱克

十八、与FT共进午餐：奢侈品电商创始人马尔凯蒂

十九、与FT共进午餐：托马斯·皮凯蒂

二十、与FT共进午餐：宋相现
二十一、与FT共进午餐：刘香成
二十二、与FT共进午餐：刘强东
二十三、与FT共进午餐：雅诗兰黛前CEO

与FT共进午餐（三）
编者按

英国《金融时报》最有看头栏目，22年的专栏——《与FT共进午餐》，中文版第三辑，如约而至！

午餐的规则很简单：嘉宾指定就餐地点，FT买单。这是出于编辑独立性的考虑。邀请文艺界、商界、政界和科学界响当当的人物，在餐桌上向FT敞开心扉，展露大咖们职业生涯之外，更真实的生活状态，然后把饭桌上聊的写成一篇访谈文章。

自1994年以来，已经邀请了800多位各界名流、大咖，其中不乏总统、作家、大亨、电影明星等。

2013年，在读者的建议下，英国《金融时报》主编莱昂内尔·巴伯(Lionel Barber)挑选历年精华，集结成册，出版了英文版“Lunch with the FT”一书。中文版《与FT共进午餐》(三)收录了FT采访过的27位中外各界风云人物，如爱德华·斯诺登、原研哉、金立群、乔治·马丁、德约科维奇……只在餐桌上展露的真性情。

一、与FT共进午餐：爱德华·斯诺登

前《卫报》主编　艾伦·拉斯布里杰　为英国《金融时报》撰稿 译者/何黎



这位“棱镜计划”的披露者抨击他所客居的俄罗斯，暗指该国与近期针对美国政府的黑客攻击有瓜葛，并称他仍对美国心怀忠诚。

爱德华·斯诺登(Edward　Snowden)抨击他目前客居的国家，他批评克里姆林宫的人权记录，并暗指俄罗斯与近期两起针对美国政府的重大黑客攻击事件有瓜葛。

在“与FT共进午餐”（见以下采访全文）中，他吐槽莫斯科“做得太过，采取了完全没有必要、代价高昂并且损害个人和集体权利的行事方式”，并说他依然对美国怀有最大的忠诚。

在他看来，上个月美国国家安全局(NSA)的间谍工具被泄露一事——可能是俄罗斯所为——是向美国政府发出的“含蓄威胁”。他说，

这伙叫做“影子经纪人”的黑客要将美国国家安全局用于入侵外国网络的计算机代码拍卖，其用意是要让华盛顿看看，这些代码有多不堪一击。

斯诺登坚称，所有与俄罗斯官员之间的交涉都是由他的律师出面进行的。“我和俄罗斯并没有很多关联，这是有意的，因为——尽管这听起来很疯狂——我依然计划着要离开。”

……

要约斯诺登一起吃个午餐不太容易。这位美国国家安全局的前工作人员不想在莫斯科的哪一家餐厅谈话，因此，通过一位中间人，我们决定就在我住的酒店碰面，冒险尝试一下客房服务。他自会在约定的时间露面。我只需要知道这一点。

结果斯诺登迟到了20分钟。他一身休闲打扮，穿着黑色牛仔裤和一件保守的黑色V领T恤，戴着一副没有品牌logo的墨镜。他打量了一番金苹果“精品”酒店(Golden Apple)——从这里溜达到克里姆林宫需要半小时——狭小昏暗的203号房间，一副在这种地方住过很长时间的样子。

这个房间和香港美丽华酒店(Mira Hotel)1014号房间比起来怎样呢？2013年6月他在那个房间里住了一周，作为世界头号通缉犯——在他与挑选的几名记者分享了美国国家安全局许多最严加保守的秘密之后。

“小一点，但也没多大不同，”他说。“香港那个房间在这里有一面浴室的玻璃墙，”他指着一面普普通通的墙壁说道，墙上挂着一幅在酒店房间里常见的水彩画。

美丽华酒店1014号房间内的布置将随着一部影片的上映而更加为人们所知。奥利弗·斯通(Oliver Stone)执导的斯诺登传记片于9月16日在美国上映，约瑟夫·戈登-莱维特(Joseph Gordon-Levitt)饰演泄密者斯诺登一角。片中最紧张、最具幽闭恐惧气氛的镜头是在慕尼黑一个飞机库般的摄影棚内重建的1014号房间里拍摄的。

3年前他住在美丽华酒店1014房间的那一周过得相当紧张，因为他的爆料，两名《卫报》(Guardian)记者写出了第一波披露当今情报部门能够使用在民众身上的全部监听能力的报道。在他披露自己是消息来源后，一些人将他誉为英雄，另外一些人提出应该让他坐电椅。我那时候还没有见过他，我对他的全部认知都来自于我们的资深记者尤恩·麦卡斯基尔(Ewen MacAskill)的判断，他和斯诺登会面后，打电话来汇报——学好莱坞电影使用事先商量好的暗号——“吉尼斯很棒”（译注：表示斯诺登的消息是真实的）。

我第一次看见他的面孔大约比世界上其他人早一个小时——由劳拉·波伊特拉斯(Laura Poitras)拍摄的、麦卡斯基尔和格伦·格林沃尔德(Glenn Greenwald)两位记者采访斯诺登的视频被发送到了纽约。就像在场所有其他人一样，斯诺登的年轻——他蓄着胡茬——让我震惊，他的思维缜密和能说会道也让我印象深刻。现在，33岁的斯诺登脸上的胡茬少了一点，头发也比那时候长了一点。他说他在莫斯科可以自由地到处走，很少被人认出来，这一点让人惊讶，因为从他的第一张照片给我们留下印象以来，他几乎没什么变化。

看了客房里配有英文翻译的塑封菜单后，斯诺登选中了辣味咖喱鸡配米饭和辣酱，我选了口蘑烩饭和油醋汁鲱鱼沙拉。斯诺登——他非常瘦——觉得蟹饼也让人无法抗拒。我们打电话点了餐，还要了矿泉水。

自2013年遭到大规模搜捕、无奈离开香港以来，他一直不情愿地被困在莫斯科。现在他的俄语怎么样？斯诺登表示他能在餐厅里用俄语点餐，但他不愿意细谈这个话题。“我在工作中都用英语，我和每个人交谈都用英语说话，”他说，“我睡在俄罗斯，但我生活在世界各地。我和俄罗斯并没有很多关联，这是有意的，因为——这尽管听起来很疯狂——我依然计划着离开。”

他的作息“基本”遵循美国东部标准时间，醒时也多半都在上网，“不过我一直这么过的”。他承认自己想念美国代表的“家的感觉”，“但科技基本上克服了这种分离。就我而言，我本来就有点像外派的工作人员，记得不，我曾签约为中央情报局和国家安全局去海外工作。所以，这与我曾经为美国驻外工作相比真的没有太大不同。”

“唯一不同的是我依然驻外，依然为美国工作，只不过美国人民没认识到罢了。”在Twitter上关注了他的人都知道，斯诺登可是个冷幽默高手（他的Twitter只关注了一个账号：美国国家安全局。）

有一次斯通来莫斯科时，给斯诺登看了他拍的电影，那时他表示愿意和斯通的联合编剧基兰·菲茨杰拉德(Kieran Fitzgerald)谈谈如何“让影片更贴近现实一点”。

“不过，”他耸了耸肩：“我知道这是戏，不是纪录片。”

如果满分十分，他会给几分呢？斯诺登没有打分：“在政策问题上——我认为这是公众要知道的最重要的事情——它已经达到了一部电影所能表现的最真实的地步。”

斯诺登在莫斯科见了戈登-莱维特，他认为对方是个“了不起的家伙……我们一起吃了午餐，聊了几个小时，什么都聊，包括我们的私人生活，我们的想法，我们在意什么。当时我以为这只是一次社交性

的拜访，但事后他告诉我，他其实是在揣摩我，研究我的言谈举止。”

我在影片中的客串戏份是采访戈登-莱维特扮演的“斯诺登”，我可以打包票地说，他完美地捕捉到了人物真髓。斯诺登也印象深刻：“他扮演的我让我不大自在，他的嗓音太低沉沙哑，不过这是因为人们从来没听过别人耳中自己的声音，对吧？”

这部片子对他有触动吗？影片以倒叙手法再现了他的生活经历，正是这些经历导致他作出“痛苦”决定，从而制造了史上最大的机密文件泄露事件。“当你从别人复述的故事中看到自己过往做的事，总会有些动情。它体现了一种思考，关于你做的选择对他们产生了怎样的影响。3年过去，看到我们当初的想法变成一个5天故事，而且仍有媒体报道，让我觉得自己当初并不是疯了。”

……

外面传来敲门声——这要是在2013年的美丽华酒店，肯定会引起猜疑和焦虑。现在只是客房服务罢了。房间太小，服务员将托盘搭在床上，斯诺登只得将咖喱鸡米饭放在膝盖上。水没送上来。我的沙拉原来是切成丁状的甜菜根。我没吃鲱鱼。

他朝着正在录制我们采访现场的iPhone点了一下头，然后围绕“以防有人在听”这个话题发了一通议论。2014年春天我第一次见他，看看他在新环境里过得如何，当时我的iPhone上出现了一个巨大的红色温度计，那是过热预警信号。那时斯诺登温和地说，这是因为有太多不同来路的人企图监听它。

他证实自己没从这部电影拿到一分钱，倒是对好莱坞多懂了一点皮毛。“当我被告知有人要拍一部关于我的电影时，感觉很吓人，这

是我能想到的最可怕的事情之一。但回过头来看，我希望它能有所帮助，我谨慎乐观地认为它会有作用的。”

他回顾了爆料以来这段时期的情况，认为美国政府的三大支柱——国会、法院和总统——已经改变了对大规模监听的立场。“真的，我们可以开始对间谍实施更多监督了，而不能仅仅因为我们害怕，就给他们一张可以为所欲为的免费通行证，这可以理解，但显然不道德。”

英国后来的情况怎么样？英国政府的回应是提议立法，不仅批准那些被披露正在进行的情报活动，还要扩大范围。他表示，自己的本意不是要告诉世界如何制定法律，而是让人民有机会在这个过程中发声。

“我们不允许警察入室搜查。通常，我们不会为了方便警察行事而重新安排一个自由社会的运转秩序——因为那便是警察国家的定义，”他说着大口吃完最后一点米饭。“但一些间谍和官员正试图说服我们应该这样做。我得说，警察国家的警察无疑会比一个自由、开放社会的警察更高效，因为在自由社会，警察的行动受到更严格的约束。但你更愿意生活在哪一种社会呢？”

他吃完了咖喱饭，说“非常好吃”。蟹饼只咬了一口就被放到一边，“不太好吃，”他说。我们点了冰淇淋，他要了香草、草莓和巧克力口味的，我选了冰沙。电话那头的人详细地解释了为什么我们可以享受折扣——总共给了我们五把勺子。

他在夜里从来不失眠吗？他难道不会琢磨伊斯兰国(ISIS)恐怖分子是否从他披露的信息中获得了一些可以利用的优势？

噢，首先，他说，在欧洲最近发生的所有袭击事件中，当局知道

这些嫌疑人，他们有能力把他们列为目标，而不必搜集所有其他人的数据。其次，他指出，奥萨马·本·拉登(Osama bin Laden)从1998年就不使用移动电话了——不是因为谁对报纸泄的密，而是因为“恐怖分子的圈子里有一种生猛的达尔文主义。早在我们——公众——知晓任何这类监听措施之前，他们已经知道好多年了，因为如果他们不知道的话，他们早就死了。”

“但是，”他接着说，“假设那些报纸决定这些资料不应被公开。假设情报机构能够继续秘密进行这些监听项目。那样能阻止过去三年发生的任何一起恐怖袭击吗？没有公开证据能证明这一点。实际上，也没有秘密证据能证明，否则我们就会在报纸上看到。”

我们接着谈论美国国家安全局本身以及美国民主党的管理机构——民主党全国委员会(Democratic National Committee)遭到俄罗斯黑客入侵的传闻。前者涉及一个自称“影子经纪人”的组织，威胁要拍卖非常先进的据说是美国国家安全局所使用的监控工具。后者涉及维基解密(WikiLeaks)7月公布的民主党全国委员会的一批邮件——让民主党上下都脸上无光。

斯诺登说，影子经纪人泄密事件“并未让我觉得他们是泄密者，我觉得这是一次警告，是通过信息泄露的方式传达政治信息”。至于民主党全国委员会遭攻击事件，正如他所言，人们普遍认为这是俄罗斯黑客所为。“这是这种不加限制的监控行为带来的一部分问题，正是我们拒绝克制自己的行为才使得这种状况得以发生。我们树立了一种全球先例——一切皆有可能，没有什么是被禁止的。”

“民主党全国委员会被侵入的事实并不令人觉得惊讶和有趣。我们会侵入世界各国的政党，每个国家都在这样做。这件事有趣的地方是，从该服务器窃取的一些信息后来被公之于众。这一点非常新鲜。

我觉得。”

什么让他这么想？“这是为了起到政治效果。”

他说，很容易将这次攻击算到做过这种事的人头上——就像某些人过去常常试图这么对待中国人。“然而，这会带来一个问题，因为，假设说，美国国家安全局掌握了俄罗斯人侵入民主党全国委员会的确凿证据，并且他们告诉我们俄国人侵入了民主党全国委员会，我们又如何确信呢？这么做假定了一种不复存在的信任度。”

冰淇淋和意式浓缩咖啡一齐到了，换掉了床上的第一套餐具。斯诺登不慎把一点鸡肉咖喱汁洒到了羽绒被上，他带着歉意用纸巾拭去。

我们不是正开始发现没有哪个数字化的数据库是安全的？他说：“我们正在经历一场计算机安全危机，类似危机我们从未见过。然而，我们的政策对攻击的鼓励多于对防御的鼓励，在我们解决这个根本问题以前，黑客攻击还会以不可预测的方式继续出现，其后果和影响也会越来越大。”

他认为，要解决这个问题，应该规定在软件架构的设计中存在疏忽行为须得承担某种责任，就如食品行业的做法一样。他淡淡地接着说道：“我提议针对软件安全的过失方面制定规章，圈子里的人听到会气得发疯。”

……

他吃完了冰淇淋，谢绝了咖啡。他说，在莫斯科的生活越来越好了，“比起2013年事情发生后的一段时期，我现在更开放了。”他见的人很少，类似这次的会晤十分少见。他的时间主要用在公开演讲（由

此带来的收入用于支付各种账单）和设计供记者使用的保护数字信息安全的工具。他不愿谈及“家事”，也不肯透露多久见一次林赛·米尔斯(Lindsay Mills)。后者是他的女朋友，在他从美国国家安全局离职跑到香港以后被留在了夏威夷。

据报道，他的美国律师、美国公民自由联盟(American Civil Liberties Union)的本·维茨纳(Ben Wizner)正准备向美国总统巴拉克·奥巴马(Barack Obama)请愿，希望奥巴马在卸任前赦免斯诺登。对此斯诺登只表示：“我当然希望他们成功，不过这完全与我个人境遇无关。不论结果如何，我都可以接受。”

我看，若是唐纳德·特朗普(Donald Trump)当了总统，他这事得以善终的可能性必然为零。但如果是希拉里·克林顿(Hillary Clinton)总统呢？他抗议道：“你在把我拖入一个政治难题。”他紧紧地盯着地面，凝神想了一会儿，还是没有正面回答这个问题，而是说道：“我认为，我们应该有更好的选择。我们是个拥有3.3亿人的国家，而我们却似乎被要求在各个丑闻缠身的人之间做出选择。我就是认为，我们应该能有更多选择。”

如果说他在谈到美国政治的选择空间时措辞严厉，那么人们没有忽视的是，他很愿意在Twitter网站上，向他的230万粉丝发表对俄罗斯政治的批评。“许多关心我的人让我闭嘴，然而如果我只在乎个人利益，我就不会离开夏威夷了。”

“我无法改善俄罗斯的人权状况，而且说实在的，我首要关心的是先改善我自己的国家，因为它才是我怀有最大忠诚的国度。尽管很可能改变不了什么，但也许会起作用呢。”

他拿起墨镜——隐入莫斯科人群中的时间到了。我提了最后一个问题：在斯通的电影中，他通过藏在一块魔方里的内存卡，把大量机

密带出了美国国家安全局，这是不是真的？

“奥利弗在最近一次访谈中证实这是戏剧手法，但他这么说只是因为我不愿证实真实情况是怎样的，也不愿否认。我只会说我给办公室里的每个人都送了魔方，这一点是真的。我确实这么做了。”他说完这句话就走了。

艾伦·拉斯布里杰(Alan Rusbridger)在1995年至2015年期间任《卫报》(the Guardian)主编，该报因斯诺登爆料事件赢得2014年普利策公共服务奖(Pulitzer Prize for Public Service)

二、与FT共进午餐：原研哉

FT中文网总编辑 王丰 采访翻译：李英红 录音整理：李熹珩



这位日本设计大师说，中国的商家和设计师尚难将艺术与商业和谐融合，若能找到那个平衡点，中国就是非常成熟的商业社会。

我与原研哉的午餐采访，约在了东京台场区的一个停车场上。台场，又叫“御台场”，是东京湾内填海造出的大片人工岛。160多年前，幕府将军为了防御外敌入侵而填海造出的炮台，如今已经成了寸土寸金的东京放置许多大型会展中心、游乐场和购物中心的地方。

在这片海湾边的停车场上，58岁的日本设计中心董事原研哉和他的同事们已经忙碌了一个夏天，搭建起12栋展示建筑，表达他们对未来城市空间和家居生活的理念。

采访前，原研哉说，希望展示他和同事们的惯常工作状态，最好

就在展览场地露天而坐，就着现场售卖的简单便当，边吃边聊。但是，尽管有东京湾吹来的徐徐海风，8月中旬正午的阳光仍旧太过炽烈，我们只好搬进著名的茑屋书店在展场设立的临时售书区。在一位资深翻译老师的帮助下，我们简单寒暄后就开始对话。

一向以“满头银发、一袭黑衣”的儒雅形象出现的原研哉，今天看起来更像是一位在建筑现场忙上忙下的工头：一头银发浸透了汗水，黑色T恤衫仍旧是一尘不染，但在领口围着一块白毛巾，不时用来擦擦额头的汗。



原研哉策展的“理想家2016东京大展”场地鸟瞰图。图片来源：House Vision Facebook.

我们的话题自然离不开这场展览。这是他在2010年发起的一场名为House　Vision（中译为“理想家”）大型跨国设计研究项目的最新成果。听原研哉的同事们说，最近几个月来，他把展览场地作为自己的

办公室，经常在这里忙到后半夜。

原研哉更为人熟知的另一个身份是无印良品（MUJI）的艺术总监。作为将设计艺术与社会理念和商业运作融合的成功代表，在谈起自己倾注多年心血的项目时，他丝毫不回避商业和新技术在其中发挥的作用。

“以我的一己之力，能够说服丰田等大企业的高层参与这个项目，这对我来说是非常大的成就。” 他说，在项目初期，他和参与的同行们关注的还是“如何建造住宅、如何对家居设计进行创新”等比较单纯的话题；但是在日本和中国举行的多场展览和研讨会过程中，他深刻感受到了住宅与通讯、能源、交通等产业的密切关系，因而非常重视邀请相关企业深度参与。

窗外12栋多数为木制的样板建筑，都是丰田、松下、三越伊势丹、无印良品和Airbnb等知名企业与日本设计师合作创意的作品，体现了他们对未来家居生活的思考，并且融入了相关行业的前沿技术。例如，丰田公司与日本著名设计师隈研吾合作的展品，以丰田最新款普锐斯PHV插入式混合动力汽车为核心，展现了三口之家驾车出游途中在野外休憩的场景：车载帐篷为喜好各异的一家三口提供了各自独立的空间，而车顶的太阳能电池则满足了他们所有的用电需求。其他一些展品中，还应用了虚拟现实（VR）、增强现实（AR）和人工智能、物联网等当前最受关注的技术，与设计师们简洁、优雅、亲近自然的设计风格结合，相得益彰。

聊着聊着，我发现原研哉对面前的便当还一筷未动。据工作人员介绍，这款“银鱼、蛤肉和碎鱼肉配米饭”的三色海鲜便当是他平时最喜欢的口味。经过翻译沟通才知道，他担心我们在采访中拍照，被拍下大口吞咽的不雅镜头。我们向他保证“午餐过程不拍照”，他才放心

开始小口吃饭。

话题很快转向了House Vision项目在中国的分支项目。2015年，原研哉与北京国际设计周和诸多中国设计师合作，在米兰世博会上宣布启动了China House Vision (“中国理想家”)项目。他与张永和、梁井宇和王昀等十几位中国顶尖设计师举办了多场研讨会，并评估了他们提交的设计方案。下一步就是2017年或2018年在中国举办首次公开大展。就在此次采访的前一天，原研哉用了半天时间，带领来自中国的几十位设计师和企业代表走遍了整个展场，详细讲解了每一座展品背后的理念、技术和商业应用前景（文首照片为2016年8月12日，原研哉头戴草帽为来自中国的参观者讲解参展建筑“租赁住宅大厦”）。

“我们在中国进行的理想家项目，审视了困扰中国现代社会的一系列问题，比我们最初起步时涉及的话题更多、更广泛。” 他说，中国目前是政府主导建设什么样的住宅，以什么价位销售，但是未来必然发生重大转变，设计师和顶尖企业将发挥更大的作用。

他提到了中国设计师提交的方案中一些亮点，比如未来的家中可以让主人骑着自行车游走，还有的设计方案强调住宅与社区的融合，在设计中体现了居民的爱好、习俗和文化特征。

“我希望，那些肩负着中国未来发展最重要任务的企业，包括流通企业，手机制造企业等等，也能加入这个项目，提出他们对未来产业的理念，向社会层面表达我们对未来的住宅、生活等的设想。”

我问他，本次展出的不少作品都对当前日本和中国共同面临的一些社会问题表达了担忧——比如人口老龄化，家庭少子化，以及“都市环境脱离自然”、“家居环境与社区割裂”等大城市病。他是否希望这成为“理想家”的核心思想？

他的回答令我略微感到惊讶："（人口老龄化、少子化）等现象，我并不认为它是一件悲哀的事，或所谓'大城市病'；在我看来，它仅仅是一种变化，人口构成的变化。"

"不管是一个企业还是国家，我觉得它的运行过程都可以比喻成海上行驶的帆船。如果风平浪静，船就会停滞不前。我宁可有逆风，也不愿风平浪静。因为帆船可以使出高超的技术，利用逆风向前行驶。我觉得一个国家也应该具有这种能力：有变化，就有前进的机会。当社会出现少子、老龄化等变化，如何从建筑师和设计师的角度捕捉到这种变化，并把解决之道体现在设计中，这是我多年来一贯的设计思维。"

我又问起他对合作过的中国设计师的印象。他说，感觉中国设计师们受深厚传统文化积淀的影响，在造型方面的功底要雄厚些。"但是，如何将商业的运用与设计师的能力结合在一起，这方面中国的进展不是特别顺利。"

他说，设计师总想展现与众不同、吸引眼球的造型；而商家则想充分利用设计的美感，销售更多商品。目前，中国的商家和设计师还难以找到一个融汇两者需求的平衡点。"如果某一天中国的设计市场能够比较容易地让各方心领神会地找到这样一个平衡点，那中国就已经是一个非常成熟的商业社会了。"



展出建筑“吉野杉之家”，由日本建筑师长谷川豪与Airbnb合作设计的客房，原址位于奈良县吉野町，用当地特产木材吉野杉和扁柏建造。

随着话题深入，我们也陆续吃完了自己的便当。书店内的风扇渐渐驱走了燥热。一对年轻日本夫妻带着一两岁的小朋友在我们旁边的桌前坐下。小朋友不时兴奋地嘀嘀咕咕，但原研哉的似乎未受打扰，仍旧神情专注地娓娓而谈。

说起这次参展的企业将新技术运用于家居生活，我问他：近年来“智能家居”的概念异常火爆，从Alphabet这样的科技巨头到传统家电生产企业，纷纷投入巨资研发，并推出号称“智能”的产品。但是，至今似乎还未见到突破性的技术和成熟产品大规模进入市场。他对这个问题怎么看？

“我觉得最终的解决方案应该是各方企业坐在一起，像圆桌会议一样讨论——比如制造机器人的公司、生产纳米技术传感器的企业，与掌握城市基础数据的企业和住宅建筑公司，大家一起讨论以何种方

式、什么场景、把各自的智慧更舒服地用在人的身上，这才是最重要的。而目前大家是各自搞一套，对消费者来说不是一个好的状态。尽管技术已经进步到让任何事情都成为可能，但这些技术并没有综合地、有效地利用在人们的生活中。

“我觉得智能家居、智能生活最终的体现应该不是机器人，而是家本身。这也就是House Vision的核心想法。”



这座二层小楼的一层是向当地居民开放的社区空间，体现了游客与当地社区的融合关系。8月底展览结束后，这座建筑将被运回吉野河畔原址重新搭建，继续在Airbnb上登记出租。

在此前一天的研讨会上，有来自中国的听众就着“理想家”的话

题，问起了原研哉自己的家居生活，可惜会场时间有限，他未能详谈。于是，在采访接近尾声的时候，我再次提起了这个话题：他自己的家和家庭生活是什么样的？“理想家”的家居理念，是否同样体现在他自己的家中？

翻译把这个问题转述给他之后，原研哉略腼腆地笑笑，挠了挠头。但是能看出，他对这个话题兴致颇浓。他越讲越长，气氛也越来越放松。翻译老师不时与他相视而笑，分几次才翻译完这段“原研哉之家”的故事。

他说，自己和夫人已经住了20多年的房子是一座三层小楼中的一层楼，面积很大，中间有圆形的天井，还有一个院子。当初，为了设计自己的“理想家”，他煞费苦心：“整个家内部都是我从头开始，重新设计的，享受了自己作为设计师的整个过程，包括地板用什么材料，门口铺什么石头，什么色彩等等。”他还请了自己在无印良品的设计师同事来帮忙。

在家中，最令他得意的就是书房：尽管面积只有约三帖（“帖”为日本房屋面积单位，每一帖为一张标准榻榻米草席面积，约1.66平方米——编者注），“小得像飞机驾驶舱一样，” 却是他“最能集中精力和放松的地方，是把握和定位自己的地方。”书房左右两边都是书架，伸手就可以拿到书。中间是下沉的“坑”和书桌，是他回到家后工作的地方。

“另外，我很喜欢看电视，在家时不是坐在书房就是电视前面。起居室很大，我在墙上挂了一个索尼的4K大电视机。坐在电视机前，跟夫人吵一些无谓的小架，我就是幸福快乐的。”

原研哉说，他和夫人在生活中兴趣品味迥异：“我喜欢最简洁的生活，在最小的范围内、最不浪费的生活。”他的夫人则喜欢华丽和

晶莹闪亮的东西。“她是宝冢剧团的粉丝（宝冢歌剧团是日本著名的大型音乐剧表演团体，有100多年历史，成员全部为未婚女性——编者注），她恨不得在蛋糕上都要装饰亮片。”

“正因为我们的价值观不一样，所以常有一些无谓的争吵。如果我们两个都是一样的，生活就会是枯燥无味的。这些小争吵对我来说是放松的形式，是我的生活营养的来源。”

在一阵大笑中，我们结束了采访，走出书店，去“摆拍”几张合影。中午的阳光依旧刺眼，身着白衣黑裤的工作人员们正在展场内的木制栈道上洒水降温。这是盂兰盆节的周末，场内参观者逐渐多了起来。作为设计师和策展人的原研哉忙碌的一天刚刚开始。

菜单

从“理想家**2016**东京大展”现场的便当售卖车购买的海鲜便当：
银鱼、蛤肉和碎鱼肉配白米饭 900日元
碎鱼肉配白米饭 700日元

三、与FT共进午餐：詹姆斯·贝克

英国《金融时报》总编辑 莱昂内尔·巴伯 译者/何黎



现年86岁的贝克是唯一担任过白宫幕僚长、财长和国务卿的美国人，像他这样的共和党元老会排斥特朗普吗？

就在詹姆斯·艾迪生·贝克三世(James Addison Baker III)被任命为美国第61任国务卿之后不久，一位名叫本杰明·内塔尼亚胡(Benjamin Netanyahu)的很有前途的以色列外交官问贝克的一位朋友，贝克的驱动力是什么？回答是，很简单：只要看看他在德克萨斯南部捕猎野生

火鸡的情景就知道了。

这位朋友回忆道："他凌晨3点半到4点起床。脸上涂上迷彩。耐心地在灌木丛中等待。随着气温上升，各种各样的动物爬上他的腿并叮咬他。贝克一动不动，连眉头也不皱一下。接着就'呼'的一声，他打中了火鸡的屁股。"

正如以色列人所发现的，正是耐心和对权力的敏锐感觉这两大品质，令贝克在1980年到1993年期间成为华盛顿最有实权的人物之一，与罗纳德·里根(Ronald Reagan)和乔治·HW·布什(George HW Bush)两位总统不相上下。他是唯一一位曾担任过白宫幕僚长、财政部长和国务卿的美国人。一位曾长期为他服务的德克萨斯助理说，86岁高龄的"他仍然像匹马一样强壮，像骡子一样有力"。

然而，詹姆斯·贝克和其他共和党建制派所熟悉的世界，在2016年已乾坤颠倒。唐纳德·特朗普(Donald Trump)已击败了竞争共和党总统候选人的所有对手，包括贝克在46年政治生涯中始终忠于的布什王朝的后裔——杰布·布什(Jeb Bush)。

华盛顿的许多共和党人将特朗普视为自恋的民意煽动者，对党构成致命威胁。问题在于，像贝克这样的元老级政治家是会宣称特朗普是不受欢迎的人，宁愿把白宫让给民主党推定总统提名人希拉里·克林顿(Hillary Clinton)；还是会试图微调他的立场，打造"负责任的特朗普"？

自从我第一次在美国国务院采访被评为英国《金融时报》当年年度人物的贝克以来，时间已过去了25年。那时冷战已经结束。美国站在权力的顶峰。如今，我正身处贝克博茨律师事务所(Baker Botts)的办公室。这个休斯顿家族律师事务所的历史可以追溯到1840年。有关我们这次访谈具体条款的电话往来有点让人心烦意乱。曾五次掌管总

统选战的贝克是一位控制大师：他既擅长自控，也能控制他人。

他表示特朗普不再是个禁忌话题，尽管他与这位亿万富豪房地产开发商的两次谈话必须保密，他说："对此我深感抱歉。"两次谈话的第一次发生在今年3月。当时，贝克刚刚在加利福尼亚州发表了缅怀南希·里根(Nancy Reagan)的悼词，特朗普给贝克打了个电话。这个电话带来了（本应）保密的半小时会晤，地点在众达律师事务所(Jones Day)在华盛顿的办公室，特朗普悄悄地通过一个地下室入口抵达。

那次会晤的消息泄露了出去，这在贝克的词典里可是死罪。不过他似乎并未对此耿耿于怀。他盯着我说："和许多人一样，特朗普的胜利如此之大让我意外。这让人想起了里根在1976年的崛起……我记得所有建制派共和党人都认为里根是位二流电影演员，他会让我们卷入核战争，是个极度危险的人。如今，你正在见证某些相同的现象。不过，我并不是把里根与特朗普相提并论。我并没有暗示他们俩是同类人。"

在他的办公室里，在墙上挂着的坦桑尼亚水牛下面，放置着布什和里根总统任期内的各种纪念品和相片。在短暂地游览过他的办公室后，我们踏入湿热的户外，步行五分钟，来到休斯顿市中心的午餐地点：科罗纳多俱乐部(Coronado Club)。

科罗纳多俱乐部得名于16世纪中叶的西班牙征服者，成立于1956年，店内装潢有点《广告狂人》(Mad Men)的风格，又有点英国绅士俱乐部的味道。空气中弥漫着陈腐的雪茄烟味道，墙上挂着质朴的绘画，装有风格雅致的壁炉，还有一尊温斯顿·丘吉尔(Winston Churchill)的半身像。

贝克说："没错，那是丘吉尔，不过我们不会把他送回英国。"在这句话里，他忍不住调侃了奥巴马(Obama)总统把椭圆办公室中的邱

吉尔半身像换成马丁·路德·金(Martin Luther King)的决定。

……

贝克带我走向俱乐部后面的一间包房。对于一个86岁的人来说，他看起来相当精神。这位前海军陆战队员和顶级公司律师高个、英俊而修长，举止间依然保留着往日的威严。他说："我仍然活跃——尤其是在上楼时。"他身着深色西装和印着字母的白衬衫，戴着招牌式的绿松石绿色的领带。他的助理喜欢回忆说，他佩戴绿色领带的历史，始于他担任财政部长，把名字签在美元上的时候。

在服务生背诵菜单的时候，贝克打断了他。"我要点那份虾、蟹肉和新鲜水果三合一的沙拉。"

服务生结巴着说："好的，先生。好的，先生。"

"你要点什么，拉内尔(Larnelle)？"

"我要三合一沙拉。没问题。"

贝克用一个问题开场：英国会留在欧盟吗？这个嘛，留欧阵营在经济方面占上风，我答道。奥巴马伦敦之行有所帮助。当时，退欧派被迫承认，退欧之后英国将不再享受单一市场准入。所以，他们主张按照阿尔巴尼亚、波斯尼亚、塞尔维亚和乌克兰的做法与欧盟签订贸易协议。

"阿尔巴尼亚？你在开玩笑吧，"贝克大声说道，"鲍里斯·约翰逊(Boris Johnson)这么说的？当真？"事实上，这是支持退欧的司法部长迈克尔·戈夫(Michael Gove)说的。贝克看起来十分困惑。戈夫的名声显然还没有传播到德克萨斯州。他拒绝在唐宁街授意、美国多名前财长和国务卿的信上签字，他认为此举可能被视为不当干预，反而会

适得其反。“在内心深处，我希望英国留下，”他总结道。

我们的开胃菜兼主菜上了。蟹肉和大虾盛在简洁的白色盘子上，搭配上一种新奇组合：茅屋芝士(cottage cheese)。

“理查德·尼克松(Richard Nixon)曾经把番茄酱撒在茅屋芝士上，”贝克说道。“你需要的是橄榄油、盐、胡椒和塔巴斯科辣沙司。”这道菜口感滑润，味道浓厚，特别是就着冰茶下肚的新鲜蟹肉。

我们的话题转向美国政治——在他第一任妻子玛丽(Mary) 38岁时因癌症去世后，有人鼓励贝克进入政界。1970年，贝克在休斯敦的网球搭档乔治·HW·布什(George HW Bush)邀请他协助自己竞选美国参议员，当时老布什的选情告急。

进入政界原本是为了转移注意力，后来却成了他钟情的事业。1975年，由于老布什递了句话，贝克应邀进入福特政府。在帮助杰拉尔德·福特(Gerald Ford)竞选失败，输给吉米·卡特(Jimmy Carter)后，他成功辅佐里根和布什三次入主白宫，直到1992年他的好运嘎然而止，比尔·克林顿(Bill Clinton)击败了他的好友老布什。

贝克在德州长大，他回忆起父亲的告诫：努力工作、学习……远离政治！他扮演起幕后操盘手的角色：这位心思敏捷的律师可以盘点选举人票，然后做交易。

1980年，里根的拥趸把他视为“布什派”，但他很聪明，没人敢把他晾在一边。作为里根首位白宫幕僚长，他是为里根搞定一切的人：社会保障、税制改革、与加拿大签订里程碑式的自由贸易协议；以及老布什任期内的德国统一。

即使在退休后，他仍然是解决麻烦的能手：2000年，他一路战斗到最高法院(Supreme Court)，帮助乔治·W·布什(George W Bush)赢得了佛罗里达州的法律战，使其入主白宫。“他有世界一流的战略头脑，”一位老同事称，“但他也是出色的谈判专家。”

我问贝克，相比他在华盛顿运筹帷幄的时代，那里出了什么问题。

“现在的氛围比过去丑陋得多。妥协成了肮脏的字眼。人们不明白的是，当年罗纳德·里根是一个务实主义者。我们以政绩来评判我们的总统。里根过去常说：“吉姆，我宁愿得到80%自己想要的东西，也不愿高举着自己的大旗跳下悬崖。”

……

如今，两党合作成了久远的记忆。贝克指责美国已沦为一个蓝州和红州对立的国家，中间立场“不复存在”，礼让不再有市场。对于德州人，礼让听起来就像笑话。贝克笑出了声。“是的，好的喜剧有市场，但我说的是礼让。”

他用食指指了指我的脸。“你们这些人也成了玩家。你们并不是客观地报告事实。当你打开微软全国广播公司(MSNBC)时，你就像是在观看民主党的官方频道。当你调到福克斯新闻(Fox News)时，你听到的是共和党的官方声音。”

我纠正了他。福克斯新闻对特朗普的拥护无人能及。贝克承认，特朗普表现惊人，他极其擅长于吸引免费报道，而几乎没有花钱投放电视广告。

作为布什家族的忠实拥趸，贝克十分谨慎，不愿讨论杰布·布什的

竞选惨败。内部人士称，这位佛罗里达前州长耗费太多时间讨论过去和布什王朝、而非自己对未来的计划，这让贝克失望。特朗普的“低能量”讥讽引发选民共鸣，就像他猛烈抨击移民和蓝领工人在全球化时代吃亏一样。“这就是特朗普的秘诀。或许我们不认同他的立场，但是选民不一样。”他称，“问题在于由谁决定我们党的走向，是‘无个性’的建制派，还是选民？”

贝克来自德州最古老的家族之一。他甚至可以把托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)算作远房亲戚。就像杰斐逊一样，贝克仍然坚信美国的民主体制——联盟、介入海外事务和政策必须得到公众的支持。担任国务卿时，贝克是在国内外建立联盟的大师。如果说他对特朗普抨击联盟的立场感到惊骇，那么他没有表现出来。“差不多所有美国人都同意：我们不能承受100%的负担……民主的最终裁决者是人民的意愿，如果你无法得到人民的支持，你的政策就站不住脚。这就是在当年的越南和2003年的伊拉克所发生的事情。”

与老布什一样，贝克对小布什出兵伊拉克的决定忧心忡忡，但他没有公开批评。在美国正式出兵后，他列出了推翻萨达姆并占领伊拉克的种种风险。现在，他批评时任国防部长唐纳德·拉姆斯菲尔德(Donald Rumsfeld)未能好好谋划。至于时任副总统迪克·切尼(Dick Cheney)，“我们在许多事情上有分歧，但我们仍然是朋友”。

……

相比之下，用他的话来说，1991年发动的第一次海湾战争是“教科书”：将萨达姆·侯赛因(Saddam Hussein)的军队赶出石油资源丰富的科威特，符合美国的关键国家利益；那是一场基本上由沙特为首的盟友出资的有限战争；而且由美国国会和联合国安理会投票通过，因而具有合法性。

贝克主张“选择性参与”，冷静评估国家利益，并且愿意动用全部工具（外交、经济、政治和军事手段）。“我们不可能按照特蕾莎修女(Mother Teresa)的原则来践行外交政策，那很可惜，但现实世界就是一个充满痛苦选择和取舍的地方。”

我的痛苦选择是要不要点甜品。科罗纳多俱乐部有核桃派(pecan pie)吗？贝克哈哈大笑着说：“我们把它称为皮坎派(pee-kahn pie)，不是皮金派(peekin' pie)。那听上去像是‘在拐角处偷看’(peeki' round the corner)。这让我想起在英格兰打猎的时候。人们会说：‘枪法真棒……打得好。’”贝克擅长模仿。他更是一个优秀的政治高手。当年贝克的优势在于他与老布什的关系。没有人能离间他与总统的关系。自他以后的所有国务卿都没有那种实权和权威。

贝克表示：“希拉里·克林顿(Hillary Clinton)从未接到像样的任务。她只是在（国务院）那个位置准备竞选总统。”他赞扬了约翰·克里(John Kerry)推动中东和平进程的努力，但尖锐地指出，奥巴马在取消轰炸叙利亚之前根本没有征询过克里的意见；2013年，奥巴马曾对阿萨德总统动用化学武器的可能行为划出“红线”。

这侵犯了美国实力的一条原则。“美国总统绝不能发出他不打算实施的威胁，绝不能，绝不能”。

这时我的巧克力慕斯还有卡布奇诺咖啡到了，贝克看了看表：一架私人飞机正等着把他送到华盛顿。

他叫着侍者结账。我对他说，得由英国《金融时报》买单。他坚决不肯。

我提出捐款给贝克研究所(Baker Institute)，后者是贝克从华盛顿退休回到休斯顿的律所后，在莱斯大学(Rice University)创办的公共

政策智库。这没问题。

日本的安倍经济学怎么样？贝克向下竖了竖拇指，表示不能认同。他担心欧元区一蹶不振的疲弱增长（他始终怀疑在缺乏财政联盟的情况下推进货币联盟的前景）。他哀叹如今缺乏国际经济政策协作——那种协作是他在担任财长期间取得的标志性成就。他认为20国集团(G20)论坛不会管用。他说，美国面临的头号外交政策挑战是中国。

他说："我们不得不足够聪明来管控分歧。"

我问道，"特朗普如果当上总统可能会如何管控这些分歧？"贝克只是泛泛而谈。

"孤立主义和保护主义将会行不通。别说不要贸易协定；签署一个更好的协定。别说让日本和韩国成为拥有核武的国家。别说谈判减记美国债务。"

我抛出最后一个问题。美国及其机构是否强大到足以抵御任何冲击，即便唐纳德·特朗普这样引起巨大轰动的人入主白宫？

贝克斩钉截铁地表示："是的。"

"我不会因这些政治候选人说什么而发火。他们在竞选期间说的话和他们一旦入主白宫做的事不是一回事。我不关心谁赢，谁入主白宫。总统可以做许多事情，但他们通过制衡体系能够做到的事情只有这么多。"

"我们是一个法治国家，受到华盛顿官僚和权力结构的限制。总统不是单方面的统治者。如果他们不知道这一点，那么他们很快就会

明白过来。”

这就是华盛顿的智者说的话。挑战他的人将会非常勇敢，无论是希拉里还是特朗普。

四、与FT共进晚餐：Temba

FT中文网专栏作家 张力奋



FT中文网专栏作家张力奋：格罗顿，一所曾经白得不能再白的美国精英私校，聘了百年校史上首任黑人校长。他是**Temba**，出生于南非，年轻时为反抗种族主义统治流亡海外。他的教育哲学：包容

我提早到了。二楼。包房。在北京，要想准时赴约，唯有早到。长虹桥下，大董烤鸭店。我约Temba和他太太晚餐。

对匆匆来去、在中国首都只逗留一、两晚的老外来说，吃烤鸭常常是他们的首选。按FT的规矩，我请客人选了餐厅。Temba订了烤鸭。

Temba现任美国精英色彩最浓的百年老校Groton School（格罗顿学校）的校长。它在美国很出名，但中国人对这所名校所知甚少。它是弗兰克林·罗斯福总统和一长串政商领袖的母校。这所历史上白得不

能再白的贵族学校，三年前聘了Temba这位黑人校长。

打开微信，我重读了一遍Temba Maqubela的履历：黑人。1958年，出生在南非。高中时，因抗议种族歧视，遭白人政府逮捕。先流亡博茨瓦纳，后留学尼日利亚。移民美国后，他在纽约的公立学校教书，后被马萨诸塞州历史悠久的寄宿中学Philips Academy (Andover)聘为化学老师。

七点刚过，Temba和他的太太驾到。就头发数量而言，我和校长是同类。不过，严格地讲，他的头发比我更少，几乎没有，但更加光亮。他看上去比实际年龄年轻许多，戴黑边眼镜，休闲款黑色西装，绛红色细格子衬衣。与其说是一位中学校长，他更像一位富有亲和力的IT经理。这是第一印象；校长的太太叫Vuyelwa，一直微笑着。头发略卷，往后梳，她身着一件黑白相间的大翻领衫。与丈夫一样，她也在南非出生，也是教师，现在随丈夫在格罗顿学校教英文。

校长一早从首尔飞来北京，与他的中国学生开家长会。过一夜，再飞香港。按“与FT共进午餐”（这次碰巧是晚餐）的规矩，通常一对一，由FT埋单。校长怕太太孤单，我破例请了他们俩。

Temba告诉我，他常来中国。中国人盛情好客。出国旅行时，没有其他国家比中国更让他焕发活力了。听得出，他对中国有好感。

我提醒二位，先把菜点了。

服务员问，雏鸭，还是普通鸭？

我没有养鸭的专业知识。普通鸭，听上去太普通。那就雏鸭吧！第一道菜定了。

一旁，校长太太关照说：“Temba不吃牛肉，不吃羊肉，也不吃生菜。煮熟的生菜，可以吃一点！”她补充道，她不能吃果仁。不过，真的咬到一口，也无关性命。

菜单上，有两种鱼：东星斑和苏眉，身价都很高。FT虽没有八项规定，但本着量入为出的预算原则，我没敢选最贵的。点了一条东星斑，差不多1000人民币大洋一斤（合150美元！）。我为鱼缸里的苏眉鱼们感到一丝庆幸。今晚又逃过一劫。

点了芥末明虾球，大家都点头。推荐我最爱的豆腐时，校长夫妇都说了NO。可能他们知道我不擅长点菜，做决定时都爱憎分明，不让我立场摇摆。

女服务员伸进半个头来，在门口喊，鱼要不要看一下啊？

要看！要看！想起鱼的价位，我不愿放弃任何权利。那条被选中的东星斑，在网兜里坚挺有力地翻腾了几下。走了。

我问校长，你刚见完中国家长。中国的父母和其他国家的家长有何不同？

校长笑着说，十年前，中国家长只想把孩子送到最好的学校：哈佛、耶鲁、普林斯顿。现在，他们成熟多了。

他转向太太：“你还记得我们碰到过的棘手事吗？一位中国家长跑到美国，到学校找我。她说，对她的孩子来说，进耶鲁还不够好。如果进不了哈佛，孩子就完了，就失败了。 我告诉这位家长，最重要的不在我们大人怎么想。这是孩子们自己的选择，他们是否快乐，更重要。这个家长回答说：我的孩子是快乐了，但我不快乐！”

我点了一瓶中等价位的法国红酒。先试一口，口感一般。校长夫妇都咪上一口，也无惊喜表情。

刚出炉的雏鸭，放在餐车上，推了进来。戴白帽的厨师开始现场片鸭。女服务员一旁介绍说，雏鸭上桌前，只养了21天。校长太太喊道，太短命了！

明虾上桌。我问Temba，格罗顿学校一百三十多年历史，你是第一位黑人校长。为何成为热门人选？

“这正是乔治·W·布什总统问过我的一个问题！你是个好记者！”Temba并不正面回答，恭维了我一句。

太太接过话头说：“他太谦逊，我代他回答吧。Temba 在Philips Academy当了26年化学老师、化学组长。美国私校的圈子很小。校长们彼此都认识。他的学生遍布美国各地，都对他赞誉有加，口碑传开。最后，格罗顿决定聘他为校长。”

清蒸的东星斑，上了桌。校长夹了一筷子：“这鱼，实在太美味了！”

1976年，你在南非念高中，是被白人政府从学校抓捕的？

“我是在我母亲教的生物课上被南非警察带走的……抗议与解放运动是不同的。抗议活动的影响，很有限。那时，南非的黑人青年都希望解放自己。”

他伸出手，指了指桌上的碗碟菜肴，“我们想自己来定菜单，决定吃什么！”

Temba的祖辈与“非洲国民大会”（ANC)有缘份。他的外公是ZK

Matthews，曼德拉读Fort Hare大学时的老师。他的祖父与外祖父两家，都热心政治，在家里品论时政。1976年，南非黑人青年抗议白人种族主义统治，黑人聚居区索威托爆发起义，抗议者遭开枪镇压。起义长达数月，仅第一周就有160多人遇难。

当时，Temba在母亲教书的高中就读，并参与地下抗争。被捕后，因未到法定年龄，他被取保候审。若受审判罪，他可能被押往囚禁曼德拉和很多政治犯的罗本岛。最后，他和四位朋友决定结伴逃离南非，前往博茨瓦纳。逃跑的线路，长达500多英里。先坐长途车、再换乘火车、最后步行至边境。南非军警严加防守，对偷渡者格杀勿论。

“我的外祖父，是南非历史上第一位获得大学学位的黑人。他在美国去世时，美国时任总统约翰逊用其专机空军一号将他的遗体运回博茨瓦纳安葬。在他南非家中，永远聚集着很多学生，进进出出，屋里烟雾腾腾。白人警察常常冷不丁闯进家来，察看里面的动静，谁在场。”

那个年代的南非黑人村落，若有孩子从小学或中学毕业，全村人都会聚集庆祝，端出平日很少见的羊肉。要是村里出了一个大学生，全村人就以共享牛肉相庆。

“我祖父这边，是村里唯一认字的，还管着村里的小邮局。当时，村里很多男丁在约翰内斯堡当矿工。我们把男丁寄回的家信放在一个篮子里，为村里不认字的太太们一一读信。”

记得小时候家里的气氛吗？

Temba深吸了一口气，目光有些迷离：“……古典音乐。唱片。母亲，弹着钢琴。是肖邦。我的外祖父、外祖母听南非电台的新闻，

大家都安静下来……记得上小学时，我不能用白人的洗手间，解手要跑去四、五百米外的市政厅。有些通道，只能白人走。白人警察看到了，会喝斥，你回去！”

校长起身，说是要去洗手间。我给他指路。他说不用：“到了中国，就像到了家里。”

太太接口说：“Temba逃到博茨瓦纳后，非洲国民大会正在那里训练游击战士。但他想继续学业。于是去了尼日利亚读大学，念的是化学。离别八年，我们在博茨瓦纳重逢了。在确认我们仍然相爱之后，又谈了一年恋爱，决定成婚。我们在博茨瓦纳的婚礼，也成为当年的政治事件。”

校长推门回来。我对他说，正讨论你一生中最重要的事件：婚礼。

“Defiance!”他握了握拳头。那天，约有上千人出席了这对南非流亡者的婚礼，至少一半人完全不相识。新郎和新娘都出身于南非颇有影响的黑人家庭。风声传出，婚礼成了一场政治抗议运动。博茨瓦纳第一夫人也到场。

“婚礼持续到了下午，仍有太多人聚集！饮料已喝空。我只能请一个朋友帮忙。那位朋友说，他会把可口可乐的装罐车直接停在婚礼现场的公园里！”

Temba告诉我，他小时候，并没见过曼德拉。等到懂事，曼德拉已经入狱。他的外婆和舅舅去探过监。真正见到曼德拉时，他已年迈，在南非黑人领袖Oliver Tembo的葬礼上。

“曼德拉被囚禁了27年。但最后还是和解了。”校长轻声说。

我告诉校长，还记得曼德拉出狱的那一天。那是1990年2月。他握着拳头，走在大街上，重获自由。周围，簇拥着狂欢的群众。很多黑人孩子本想第二天可以逃课、放假庆祝。但曼德拉对他们说，回学校，上课去。

我问Temba，你是个很有政治情结的校长吗？

“我不隐瞒我的出身与经历。我把一切都亮在世人面前。我的哲学是inclusion，inclusion，inclusion（包容、包容、包容）。”

格罗顿学校可能是美国最昂贵的私立学校。每年学费，5万5千美金。Temba上任后，正募集一个总额5000万美元、名为GRAlN的奖学金，其中包括来自中国大陆的捐款。第一年颁了5个奖，每年递增5个，直至20个，奖励学业优秀、有天分但无力承担昂贵学费的学生。

我问，格罗顿目前每年仅招收380位学生，人数远远低于其他美国老牌私校。它在美国与海外如此热门，难道没想过扩招？

“格罗顿创建时，就是一个家庭式学校。我们倡导的是精英教育。没有选拔，就没有精英教育……这与我刚才所说的包容并不矛盾吧？”说罢，他仰头哈哈一笑，有点自嘲。

“我们学校的礼堂，最多坐满480人。餐厅也是。但我们不想改建任何校内的老建筑。我们要保持住原有的家庭感！”校长夫人插话。

说到中国之行，Tembo解释说，他有意避开了学生填报申请的时间。如果有中国家长为孩子入学的事找我，或想给学校捐款，这会不方便。

创校于1884年的格罗顿学校，坐落在马薩诸塞州。创始校长是一

位圣公会牧师，主持校政长达五十年。这所致力于培养公众领袖的学校，百多年来, 出了很多名人。最著名的，自然是罗斯福家族成员。

1896年，弗兰克林·罗斯福入学格罗顿。我问校长，罗斯福总统当年是个好学生吗？

“他学业很不错。但也有弱项。比如，体格可能弱一些。他更像在场下指挥的，而非场上踢球的。”校长答。

我问，格罗顿给人的印象极为传统，有特别的一套礼仪吗？

校长思索良久：“……那就是握手了。在格罗顿，你好像一直在握手。在宿舍，在走廊，在校园，很多握手的场合。晚上睡觉前，也要跟舍友握手道别。最独特的，还是每年的毕业典礼。”

对仪式感，我向来有兴趣。桌上的法国红酒走得很慢，雏鸭和明虾已经光盘。

“格罗顿的毕业典礼，有个特别的名字，Prize Day（领奖日）！典礼那天，全校所有的学生和老师，都在大礼堂集合。毕业生们，排着整齐的队列，与每一位同学、每一位老师握手道别。”校长说。

“那天，很多泪水，离别的伤感，对学校的感恩。”校长夫人有些动感情。

“到格罗顿上任的第一天，全校每一位师生排成长列，欢迎我和我的家人。完全没想到！我们和每一位老师和同学握手相见。这是格罗顿的传统！它让我与这个学校立刻融为一体……我曾是个很反叛的人，我没想到我这么快就爱上了这个学校！”

还有呢？

“还有，我们的录取通知书！每一封信都是根据每一位学生的特点，量身定做、单独起草的！”

作为校长，你现在还教书吗？

“当然教！每个学期，我教一个班的化学。每周，四节课。没人敢教训我说，你不上课，所以不了解现在的学生。校长，Headmaster，应该是Head Teacher！是头牌教师。教师，不上课，没有道理！”

你的学生私下如何评价你？

“包容、平易……”他半瞧着天花板。

关心学生？

“会有学生这样说，校长虽然很严格，但会给他们第二次机会。”

你严厉处分过学生吗？

“当然。有个学生违反校规，把酒带进了学校。我暂停了她六个月学籍。停学期间，她的父母不得不为她临时找一所公立学校。现在她已回校。”

你驱逐过学生吗？

“是的。如果一个学生屡犯错误。我曾经在毕业典礼前三天驱逐过一个学生……”

对这个百年老校，你带来了什么？

“其实，这无关乎我个人。我只是一个过客，路过而已。我对所

有的学生都一视同仁。我会警告学生善用手机。如果沉迷于手机游戏，我会充公他们的手机。我希望他们都成为一个好的对话者。”

桌上的菜，只剩下尾声。

“对了！作为校长，我每个月还要给健在的校友们写生日贺卡。纸质的，不是电子邮件。”

没想到吧，这也在你的校长合同里？

“完全没想到！三月份，工作量有点大。很多人生在三月份吧！180多张！对见过面的校友，我还得专门写上几句话。每个月，我差不多要花两天时间，写生日贺卡！”

他告诉我，他办公室里的那张旧写字台，就是130多年前创校校长用过的。

夜色已浓，他一早还得赶飞机。临别，他送了我一份印刷精美、古体书写的格罗顿颂词，装在一个赭红色的大信封里。

反叛与传统，革命与秩序，这一刻，归为一体。

菜单：

北京团结湖
大董烤鸭店
烤鸭
芥末明虾
清蒸东星斑鱼
法国红葡萄酒

共计：2805元

（说明：因小票丢失，所点菜肴凭记忆记录。餐金数目，准确。）

五、与FT共进午餐：金立群

英国《金融时报》亚洲版主编 吉密欧 译者/何黎



谈吐幽默、风度优雅的金立群是国际经验最丰富的中国高级官员之一。他对亚投行的抱负远不止于复制亚开行和世界银行等现有多边开发机构，而是希望创建一个结合私营企业与多边开发银行优势的新机构，并秉持“精干、廉洁、绿色”的运营理念。

庆丰包子铺是中国最著名的包子快餐连锁店。2013年末，中国国家主席习近平造访了北京市中心一家不起眼的庆丰包子铺。他的这

次“意外”现身被广为宣传，塑造了他同群众打成一片的人民公仆形象，同时又让人联想起古代中国皇帝离开紫禁城、与臣子一道微服私访。

此次造访包子铺有很强的象征意义：庆丰与“清风”一词谐音，让人联想到一位从不受贿的正直政府官员的形象；包子里的猪肉大葱馅有“一清二白”的寓意，这个中国成语形容一个人诚实正直。

所以，当我向新近开业的亚洲基础设施投资银行（AIIB，简称：亚投行）的行长金立群建议，我们应该像习主席那样到庆丰包子铺共进午餐时，他很赞成这个想法。“现在是厉行节约时期，我们最好不要到太奢华的地方吃，”他说，“我们可以点些习主席吃过的！”亚投行也被称为中国版的世界银行(World Bank)。

此刻，我正与66岁的金行长一起站在庆丰包子铺排队。这位谈吐诙谐幽默的长者被西方外交官戏称为北京方面的首席“野蛮人管理者”(barbarian handler)，意思是他的工作是与外国人打交道。

事实证明，金立群很讨厌这个称谓。“我反对这种说法（是英国《金融时报》最先在报道中引用了这种说法），我不是在与野蛮人打交道，我是在与现代文明国家的人打交道，”他说。这时，我们接过所点的“主席套餐”，每份包括六个包子、一盘青菜以及一碗热气腾腾的炒肝。

他拥有一项功劳，即说服英国以及美国的很多其他忠实盟友不顾华盛顿方面的反对加入北京方面新成立的地区性开发银行，这是他迄今最大的成就。实际上，是英国在华盛顿的反对声中率先宣布加入亚投行，这使得愤怒的奥巴马(Obama)政府在接受英国《金融时报》采访时表示，对英国方面“不断迁就”中国感到非常担忧。

在一些人看来，这是一个具有象征意义的时刻——全球霸主在沙地上划下一条红线，它的许多最亲密盟友却越了过去。多数分析人士也认为，成立亚投行是中国试图取代战后美国主导的全球权力架构的努力的组成部分。但金立群却不这么认为。他说：“我们并不想推翻当前的国际金融和经济秩序，尽管这一秩序确实还有很大的改进空间。”

但亚投行的一些成员国已在私下里表示，他们已经注意到了金立群及其他中国官员在谈论亚投行使命时的微妙变化——其措辞明显更契合北京方面的战略目标。

“中国是亚投行第一大股东，但只是股东之一。我可以告诉你，亚投行不会做任何由政治驱动的事情，也不会插手政治事务。”金立群说，“现在，有人持怀疑态度，尤其是我还是一名中国共产党员，但我问你一个问题：如果我们真的想独霸亚投行，那我们为什么还要自己找这么多麻烦（说服西方国家加入）？”

他在这一点上——他和北京方面付出了极为艰苦的努力才说服如此多的国家加入亚投行——说得很有道理，这表明中国正设法让自身融入和平、合作的全球秩序，而非推翻现有的权力架构。

我请金立群详细解答，但他却简单地答道：“这对中国来说真的是一个机会，可以借此展示中国可以与其他国家合作，并（改善）国际惯例——不仅仅是西方惯例——好让人们相信，中国是促进世界和平与繁荣的力量。”

我们脱下外套，坐在这家人声鼎沸的快餐店靠里的一张胶木桌子旁。我从桌子上的调味罐取出辣椒、芥末、蒜泥和醋混着做了一小碟调料，蘸着吃香喷喷的包子，这时候一个小孩走过来指着我，向他父母大声喊着“外国人”。我是店里面唯一的外国人。

今天金立群没有像平常那样西装革履，而是穿了一件休闲夹克，里面套着毛背心，脚上是一双旧鞋子。他看起来就像是一位他说曾渴望成为的英语语言文学教授，我则在想自己现在是否是一个他正在“打交道”的野蛮人——他是否特意穿着便服，使自己像一位谦逊的学者。

除了在店外等候金立群的黑色奥迪(Audi)车和司机以外，没有其他外在特征表明他是全球最有权力的金融官员之一。

芥兰非常美味，用料颇足的炒肝也比我预想的好吃。炒肝也有一点象征意义，它听起来很像“炒干”（即炒掉干部），这让官方媒体推断，习近平当时选择这道菜是在警告“猪一样的”腐败官员，他们的日子已经不长了。

“我不常吃这个，因为它有大量的胆固醇，不过适量的胆固醇有利于健康，尤其是对男性来说。”金立群以不容置疑的语气告诉我，“如果你的胆固醇消耗完了，你的健康将会恶化，因此不要担心这个。”

顺着这个话题，他聊到年轻时在农村的艰苦劳动增强了他的体魄，我们因此又聊了一个小时塑造了他的个性和职业生涯的那些动荡的历史事件。

金立群出生于新中国成立前夕的1949年8月。他父亲是中国南方城市苏州一家面粉厂的工程师，在儿子年幼时就教导他学习的重要性。金立群在10岁时开始学习英语和文学。但在1966年，金立群被迫中断学业。

1968年底，他被下放到农村，与农民一起耕种和收割水稻。他在

一间12平米的草棚里住了三年。夏天，他要忍受“贪婪的”蚂蟥和“令人筋疲力尽的苦工”，一连两周地每天从凌晨4点干到晚上10点。

收工之后，他会把自己锁在草棚内，按照他为自己制定的“非常严格的课程表”学习。他说：“人们都很奇怪，问我都快累死了为什么还要在晚上埋头看书。不过，由于我一直和他们一道出工，只在晚上或农闲时才看书，他们从来没管我叫过‘臭老九’——那时候这是个很常用的蔑称。”

他把自己对莎士比亚(Shakespeare)一生的钟爱归因于那时一位曾当过老师的人给他的一卷书，书中包括了《奥赛罗》(Othello)、《麦克白》(Macbeth)和《威尼斯商人》(Merchant of Venice)。他自愿申请在一家生产卫生纸的农村造纸厂值夜班。“我总是自愿去上额外的夜班。夜班时可以远离疯狂的人们，没人打扰我。更重要的是，我会有免费的煤油和一盏灯，因此可以读书到深夜。”

他曾用四分之三的年收入购买了一本二手《韦氏英语词典》(Webster's English Dictionary)、一台破旧的雷明顿(Remington)打字机和一台短波半导体收音机。这样，他就可以通过英国广播公司(BBC)远东中继站收听下午5点的英语新闻和广播剧。

“当我头一次在晚上调到BBC频道的时候，我发现那位女士正在读达夫妮·杜穆里埃(Daphne du Maurier)的《蝴蝶梦》(Rebecca)。尤其吸引我的是她对部分单词的重读——比如丹佛斯太太(Mrs Danvers)、德温特先生(Mr de Winter)之类的词。我特别高兴，因为这本书我实际上有一本，我就是这样提高英语水平的。”直到今天，他的英语仍带有浓重的1970年代标准BBC口音的痕迹。

多亏了自学时的严于律己，金立群当上了当地一所中学的老师，后来又在1978年恢复研究生制度时，被北京外国语学院录取。那一年

他29岁。

1980年，他的母校为他提供了英语语言文学教授的职位。然而，一个更激动人心的机遇摆在了他面前——赴美国华盛顿作中国驻世界银行工作人员。直到那时，他仅有的经济知识还是来自阅读卡尔·马克思(Karl Marx)的《资本论》(Das Kapital)。他说，他来到美国一家霍华德-约翰逊酒店(Howard Johnson Hotel)时的经历，就像“《爱丽丝梦游仙境》(Alice in Wonderland)中的部分情形”。

“当时在中国，我们做梦也没见过这么多东西。”丰富的物质、一条条公路、美丽空旷的风景、拿起电话就可以拨通几乎任何地方，所有这些令他震惊不已。

六年在世界银行、六年在亚洲开发银行（ADB，简称：亚开行）——他是首位出任亚开行副行长的中国人——的工作经历，使他成为国际经验最丰富的中国高级官员之一。与他谈话的多数西方人都为他折服，也反映出了这一点。

“金立群跟我遇到的其他中国官员不一样，”亚投行的一位理事表示，“他是那么聪明、人脉广泛和举止优雅，在国际人脉方面，中国其他所有官员都比不上他。”不久前开业的亚投行有57个成员国。

此人表示，亚投行里有很多不久前从世界银行和国际货币基金组织(IMF)退休的工作人员——他们多数不是中国公民，是应金立群的私人邀请来新生的亚投行工作的。但是，金立群对亚投行的抱负远不止于复制亚开行和世界银行等现有多边开发机构。他认为，这些机构已偏离了其最初职责，把太多精力放在减贫上，并忽略了来自中国等发展中国家的经验。

“中国经验表明，基础设施投资为广泛的经济社会发展铺平了道

路，减贫是其自然结果，”他说，“我们想创建一个新机构，把私营企业的优势和多边开发银行的优势结合到一起。”

金立群还提出了一个口号来描述这家新银行的运营理念——他说，亚投行将是“精干、廉洁、绿色”(lean, clean and green)的。这意味着，这将是一家仅聘用少量专业人士、董事会为非常驻（精干）、杜绝腐败（廉洁）、关爱环境（绿色）的银行。

尽管中国主导的这家新银行引起各种炒作、被赋予各种象征意义，但亚投行的抱负看来仍非常保守。亚开行估计，在截至2020年的十年里，亚洲发展中国家基础设施投资缺口是8万亿美元。但金立群表示，亚投行只会逐渐扩大业务，今年的计划基建投资额仅为15亿至20亿美元，明年为30亿至50亿美元，2018年约为100亿美元。

我们早就结束了用餐，不过我注意到，他基本没碰之前鼓励我吃的炒肝。

我问他，是否对中国经济感到担心。其实，我并未指望他能说出什么不同于官方套话的话。“中国的政治领导人具有远见、决心和胆量，”他说。我们俩都看了看炒肝，他继续说道：“我一点儿也不担心中国经济放缓。”

很明显，他的注意力更多放在对亚投行和中国对外投资的计划上。眼下，亚投行办公地址位于北京金融街一栋不起眼的写字楼，面积为3万平方米。但是，亚投行已在规划，将在国家体育场“鸟巢”附近的奥林匹克森林公园兴建一座永久性总部。

北京市政府已为此准备了6.2公顷的优质地段。金立群告诉我，他设想，新大楼最终将容纳6000名员工。“我们是以百年视野思考问题的，”他说。

他甚至挑选了一块280吨的花岗岩，是从神圣的泰山的山坡上采下来的。这块花岗岩将矗立于亚投行新址，以改善风水、提升运势。

“这不是迷信，而只是一种吉兆，”他这么说也许是顾及中共对此类理念的严厉态度，“你看，这家银行将坚如磐石。”

六、与FT共进午餐：乔治·马丁

英国《金融时报》 伊莎贝尔·贝里克 报道 译者/何黎



《权力的游戏》之父坦白，那些杀戮与阴谋的灵感到底来自何处

我们在伦敦的时尚欧式餐厅Delaunay的午餐吃到一半时，乔治·R·R·马丁(George RR Martin)把我盘中一大块裹着面包屑的炸鸡比作一张梦幻王国的地图。他是世界上作品最畅销的奇幻作家之一，他创作的小说被改编成了热播电视剧《权力的游戏》(Game of Thrones)，因此，他作出这样的比喻并不奇怪。他用餐刀指着我盘中形状不规则

的炸鸡块，解释道：“上面有各种各样的小海湾，城市就可能在这里，”他开心地说，仿佛自己作出了世界上最一目了然的比喻。

这是非常愉快的一刻，67岁的马丁的确似乎在享受生活。他也应该享受生活——截至2015年4月，他的书已卖出逾6000万册。《冰与火之歌》(A Song of Ice and Fire)是一部令人眼花缭乱、描绘中世纪王国间血腥混战的奇幻巨作，已完成的五部共有5000多页，再有（很长的）两部之后，该系列才会完结。

马丁用5年时间完成了第一部《权力的游戏》(A Game of Thrones)的写作，并于1996年出版。到2005年，当第四部《群鸦的盛宴》(A Feast for Crows)问世时，他已成为一名成功的流派作家，跻身主流畅销书作家排行榜。然后是在2011年4月，马丁的生活发生了翻天覆地的变化。当以制作高品质电视剧闻名的美国付费电视频道HBO推出的新剧《权力的游戏》(Game of Thrones)首集开播时，马丁一夜之间在全球成名。这部根据马丁的奇幻小说（包括很多性描写）改编的、阵容豪华、忠实原著且成本高昂（据称每季耗资6000万美元）的电视剧取得了巨大的成功。该剧已成为HBO史上最成功的系列剧，在170个国家播出，平均每集在美国的收视人数超过1000万。Facebook创始人马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)也是该剧的粉丝，他还为密友们举办了一场《权力的游戏》主题的烧烤派对（有羊和“不明动物部位”）。

我提前来到餐厅，却发现马丁已在等我，坐在绿色的皮质长软座上。洁白无瑕的桌布上放着一壶水、两个玻璃杯，还有一些精致的面包棒和黄油。这一幕看起来简单而又宁静，马丁似乎已经在这里待了好几个小时。在他极富想象力的维斯特洛(Westeros)大陆诸王国的世界里，运气总是青睐那些行动迅速、准备充分的人。

浓密的胡须、大号眼镜很容易让他成为引人注目的人物。他身穿一件深紫色、带刺绣的马甲，里面搭配黑色衬衫。最惹眼的是他的黑色渔夫帽，帽子正面别着一枚海龟形状的小别针。在Delaunay，这样的打扮并不常见，陆续入座其他桌的男士都西装革履。从我无意中听到的一些谈话片断可以推断，他们在这里达成了交易，敲定了收购——就像维斯特洛南部富庶的首都君临城(King's Landing)中诡计多端的廷臣的现代版。

我很想更多地探寻马丁的灵感来源，便问起了他的童年生活。他的口音在英国人听来有一种愉悦的沙哑感。他出生在美国新泽西州的贝永（Bayonne，一个“蓝领小镇”），在那里长大，父亲是一名码头装卸工。我问他是否感到孤独？“嗯，我有几个朋友，但大多数时间我都是一个埋头看书的孩子。”他曾经对漫画书极度痴迷（仍收藏有很多珍贵的漫画书）且阅读广泛。

马丁有两个妹妹，他们一家住在贝永港口附近联邦政府提供的住房中。家里很拮据，作为退役老兵的父亲经常处于失业状态。马丁那时的世界只有五个街区大小，三面环水。“有一小块草地，我可以去那里闲坐，做做美梦，没有别的人知道。我不仅可以看到渡船，还可以看到开往纽瓦克湾的巨轮，以及来自世界各地、挂着各自国旗的货轮。”

“我渴望见识世界。虽然我不能亲身见识任何地方，但我在自己的想象中见到了，这就是为什么我总是在读书，（在书中）我可以去火星、中土世界(Middle Earth)或者海波瑞恩时代(Hyborian Age)。”（后者是罗伯特·E·霍华德(Robert E Howard)设想的世界，蛮王柯南(Conan the Barbarian)的故乡）。

回到如今的伦敦，菜单已经送来了。我们看着菜单上令人目不暇

接的菜品不知道该点什么时，他说："有人向我推荐炸肉排。"于是他点了维也纳炸小牛排，我点了炸鸡排。有配菜吗？没有，服务员说，她爱莫能助地耸耸肩，比划着说盘子很大。我想象了一下空荡荡的盘子，于是点了一些配菜。马丁说："黄油土豆泥听起来不错。"我则选了杏仁花椰菜。由于预计这些主菜很油腻，我们又点了沙拉开胃菜——他点了菊苣、梨和芝麻菜，而我点了鳄梨、萝卜和黄油生菜。他示意我点红酒。"点吧！红葡萄酒会很不错，别忘了，你点了鸡肉。"

马丁密切参与了系列电视剧《权力的游戏》的制作，亲自为每一季写一集剧本。他认为该剧的成功在于其广泛的吸引力。"HBO制作了一些经典电视剧：《黑道家族》(The Sopranos)、《戴德伍德》(Deadwood)和《火线》(The Wire)——许多人认为《火线》是史上最伟大的电视剧。但他们的电视剧大多非常美国化。一名泰国观众观看新泽西州的托尼·索普拉诺(Tony Soprano)与家族争斗，有什么意思呢？但《权力的游戏》是奇幻题材，以一个想象中的王国为背景，讲一些普遍问题——权力和家族、爱情和责任，诸如此类——的确很可能迎合许多不同的文化"。

电视剧《权力的游戏》也因使用"以性爱发展情节"的手法——在赤裸裸的性爱场景中混合复杂的情节发展来吸引观众——而闻名。他说："当然，在书中是没有这个的。书中有大量的性，但没有借助性爱发展情节。我有许多方法来发展情节，而大卫·贝尼奥夫(David Benioff)和丹·韦斯(Dan Weiss)（电视剧《权力的游戏》的编剧和制片人）无法使用这些方法。"他对这个话题来了兴致，不停设想"以性爱发展情节"可能的更广泛运用。"行业里应该用它。想想员工会议多有趣啊，如果他们在跟你作简报的时候……"他越说声音越低，不过想象中的画面让我喷笑出来。

马丁并非电视界的新人。他在1970年卖掉了自己的首篇科幻故

事，当时他还在上大学。1977年，他出版首部小说。到1983年，他本来预计自己的第四本书、讲一支摇滚乐队的《末日狂歌》(Armageddon Rag)会取得巨大成功。然而，他回忆道："这是我所有小说中销量最差的，在当时实际上毁掉了我作为小说家的职业生涯。怪异的是，就是这本毁掉我的小说家职业生涯的书，开启了我在好莱坞的职业生涯。"这本书被一位编剧选中制作一部故事影片，虽然这部影片从未制作出来，但这位编剧邀请马丁参与重新制作非主流电视系列剧《阴阳魔界》(The Twilight Zone)。在随后的几年里，他制作试播节目并为其他人改编剧本。他说："我赚了很多钱，但很少制作（电视）。"

我们的开胃菜送来了。我的菜看起来就像是一个倒过来的卷心莴苣。而马丁的菜则是一件可以食用的艺术品，菊苣叶子摆放精美。我们愉快地默默吃了一会，然后我问马丁，出名如何影响了他的写作：无数粉丝指望靠他让电视剧拍下去，并向我们剧透。他解释说："我有一个助理，最近还雇了第二个助理。可以说我在适应一个事实，就是我已经变成了一个小产业——'维斯特洛公司'(Westeros Incorporated)——可以这么说。"

他说，两位助理让他解放出来重新投入写作。"当我以最佳状态写作的时候，我真的沉浸在自己的世界里。我与外面的世界失去了联系。我会很难平衡真实世界和虚幻世界。当写作渐入佳境的时候，好几天、好几周就这样过去，然后我突然意识到所有那些账单都没付，天啊，我没有拆开行李，箱子就在那里放了三个星期。"（马丁和他妻子帕里斯(Parris)住在圣达菲，他们是在一场科幻迷大会上认识的）。

马丁的小说世界并不光明。主角往往会死。惨死。例如，在《权力的游戏》第一季中肖恩·比恩(Sean Bean)扮演的贵族奈德·斯塔克

(Ned　Stark)被斩首之后，互联网上一片哗然。马丁灿烂地说道："观众对剧中这一幕的反应让我吃惊。肖恩·比恩'死'了很多次，这不是他第一次'死'。实际上，在YouTube上有一段视频，你可以看到，他在21部不同的电影里'死'了21次，因此并不是说让他'死'的想法完全是我们首创的。"

他有条不紊地吃着菊苣。我不再吃自己的莴苣。我说，维斯特洛或许是自J·R·R·托尔金(JRR　Tolkien)的中土世界以来想象最丰富的"其他"文明，同样也闯入了主流文学意识。马丁早就承认从托尔金那里得到很多启发。他说道："在托尔金之前的数千年就有奇幻小说，但奇幻小说之所以能成为现代商业出版的一种文学类别，以及过去50年创作的奇幻著作，全都受到托尔金的影响。因此托尔金的小说仍在某种程度上定义着奇幻小说。"

马丁自己的书是否为21世纪重新定义了奇幻小说？"或许吧。它们当然是增添了一些缺失的元素。"我问，这是否包括对女性——和侏儒——真正精彩的描写？马丁的史诗巨著中的女人跟男人一样，会在道德上妥协，在性方面采取实用主义态度。侏儒提利昂·兰尼斯特(Tyrion　Lannister)（剧中由彼得·丁克拉格(Peter　Dinklage)出演，获得了艾美奖）是他书中最接近英雄的侏儒。

马丁来了精神，向我发起挑战。"但我认为，托尔金起码写出了一个伟大的女人。我热爱伊欧玟(Eowyn)，她是书中唯一真正的女人。阿尔文(Arwen)是为了电影塑造的。"

"托尔金是19世纪的人，一个一战老兵。他的书仍对现代读者有吸引力，受到今天无数人的喜欢，这证明了他的才华横溢。我认为，未来几个世纪里，他的书仍将有读者。"

他在向我这个奇幻迷"布道"。我告诉他，在十几岁时，我就把一

幅中土世界的地图钉到墙上，用图钉标出弗罗多(Frodo)的远征路线。马丁说，地图在奇幻故事中的地位很重要（一本他想象中世界的详细地图书不久后将问世）。“你读历史小说时，当里面的人物说，‘我必须去康沃尔(Cornwall)了’，你不用看地图，就知道康沃尔在什么地方。但当维斯特洛的一个人物说，‘我必须去多恩(Dorne)了’，你不知道那是哪里。所以，我们得在（电视剧的）片头字幕里加入一张地图。”

主菜上来了。我们瞪着盘子，每人的盘子上装着一块裹了面包屑、就像奇幻王国形状的巨大肉块。我很庆幸配菜点了花椰菜，马丁则舀了土豆泥吃。一边进餐，他一边告诉我，他在孩提时代是怎么写出第一个奇幻故事的。“那时的美国，在沃尔沃斯(Woolworths)这样的地方，你可以买到‘折扣店专供海龟’——装在一个塑料碗里，碗中间有一个隔断，一侧有水，另一侧铺着碎石子，还有一棵小小的假棕榈树。”他用手比划着碗里的布局。“那是我们能拥有的唯一宠物。我用金属罐在床边搭起了一个玩具城堡，城堡庭院的空间刚好放下两个海龟罐，我有五六只海龟，它们都住在那城堡里。我把它们定为骑士、贵族和国王，于是，我开始写有关海龟王国和海龟国王的整个系列奇幻故事。”

“这些特别的海龟似乎很容易死掉。我想那对它们不是真的好环境。有时，它们会逃跑，1个月之后你会在冰箱底下找到它们的尸体。于是，我的海龟们不断地死去，这让我很难过，但也迫使我去思考，‘它们为什么会死？好吧，它们使用阴谋诡计互相残杀。’我开始写谁杀死谁、以及王位继承斗争的奇幻故事。我认为，《权力的游戏》就源于这些海龟。”

我意识到，那就是他帽子上海龟别针的含义。他点头大笑。

我没有吃炸肉排。马丁最后也放弃了，盘子被收走了。他迫不及待地想回家了。“这些旅程很有趣，但跟我的写作有冲突。你知道的，截稿期限总是让我很苦恼，现在也还是，”他对我说。他这么讲，是自嘲系列小说中的第五部《魔龙的狂舞》(A Dance with Dragons)推迟到2011年夏天才问世，导致有些急躁的粉丝在网上宣泄愤怒。他说，第六部《凛冬的寒风》(The Winds of Winter)正在“写作中”。

他的书里有超过1000个人物，故事情节极其复杂，时间跨越很多年。我问，他有没有在电子表格里写下要事年表？

他轻拍了一下头，笑了。他的意思是，都记在了脑子里。

七、与FT共进午餐：王薇

英国《金融时报》 杨蓓蓓 报道 蔡洁晶(Jackie Cai)补充报道 插画：帕特里克·摩根(Patrick Morgan) 译者/彩云



王薇与丈夫刘益谦因豪掷1.7亿美元拍下莫迪利亚尼的画作，而引发全世界收藏家的关注。她认为购买西方艺术品展示给国人，是一种表达爱国情怀的方式。

王薇，全球最引人注目的艺术品收藏家之一。最近她与丈夫刘益谦豪掷1.704亿美元购下莫迪利亚尼(Modigliani)的一幅画作，创下了艺术品拍卖史上第二高成交价。因此当我们在洋房火锅（这家餐厅坐落在上海一栋解放前的欧式公馆里）共进午餐时，我对她身上的路易威登(Louis Vuitton)两件套、饰有貂毛绒球的设计师款平底鞋，以及手上六克拉的钻石婚戒都没感到惊奇，倒是她的谦虚令我十分意外。

王薇收藏的西方艺术品还不多，她甚至爽快地承认自己对西方艺术不甚了解。事实上正因为这一点，她和丈夫有时候会看拍卖目录封面上登了什么来决定买什么艺术品。

不过在深入探讨王薇的拍卖策略之前，我需要她帮忙解决一个更紧迫的问题：该怎么处理我沙拉上晃悠着的一枚凝胶状的、几乎是生的鸡蛋。这是道中西融合的菜，正如这家餐馆本身一样（其名字被生硬地译作“Old Foreign Mansion Hot Pot”——旧式外国公馆火锅）。

王薇说正是这种中西合璧的特色让她选择了这家餐馆。她说：“这里有艺术氛围，在一栋老洋房里，我很喜欢这种感觉。”她说吃火锅“很健康”，还招呼我用筷子把水煮蛋搅入沙拉里，说这样吃起来味道“清爽”。

中西合璧也是刘益谦、王薇夫妇现在对他们的龙美术馆(Long Museum)的期许。浦东馆开设于2012年，西岸馆开设于2014年，第三座龙美术馆位于西南部城市重庆，定于今年4月开放。三座美术馆都由王薇管理。

王薇告诉我：“收集外国艺术品是为了让我们的美术馆可以跟国外的美术馆相提并论。”桌上的松茸汤底火锅开了，透过面前的腾腾热气，我和翻译注视着对面的王薇，听她说道：“国外美术馆真的很多，大大小小，公立的，私立的。谈到艺术我们觉得中国还是欠缺了

一点…现在我们吃的是够了，但如果精神上得不到满足，内心还是空虚的。”

怀揣这一理想，去年11月，同为52岁的王薇和刘益谦拍下了西方艺术品中传播最广、展出最多的作品之一：《侧卧的裸女》(Nu Couché)。这是阿梅代奥·莫迪利亚尼(Amedeo Modigliani)1917年的画作，画中是一位斜躺着的裸女。现在这幅真品即将挂到龙美术馆西岸馆的墙壁上，与那些生锈的码头起重机、废弃的混凝土溜槽陈列在一起，这些都是旧时用来给船舶装卸货物的。西岸馆位于充满时尚气息的上海西岸文化走廊。

这么大一笔金额不但创下了莫迪利亚尼作品拍卖纪录，在艺术品拍卖史上也排到了第二位，也让这对夫妇受到全球重要藏家的关注。不过他俩早已名声在外，2014年4月刘益谦在拍卖会上以3630万美元购得一只明朝瓷杯，付款时刷的是美国运通卡，后来他又用这件易碎的古董倒茶喝，在艺术收藏界掀起一阵波澜。

我曾跟专注中国艺术品领域的一位资深藏家聊过，这位不愿公开姓名的藏家对刘氏夫妇当下火热的收购行为不以为然：“没错，他们确实买了些有名的藏品，而且靠宣传火了。对于在艺术赞助上还处于极不成熟阶段的新贵们来说，这是很正常的。”

刘益谦曾公开表示自己购买艺术品的策略是看价格标签，而且他对拍卖目录封面上的拍品有种强烈的偏好，这引起了一些艺术界人士的嘲笑。我问王薇，这种方法真的管用吗？她解释道：“封面不会有假货。没有拍卖公司会把假货放在封面上。他们把最好的艺术品放在封面上。”

但刘氏夫妇的选择标准并非他们受到关注的唯一原因。王薇说：“很多中国人说我丈夫…不爱国，因为他买了一幅莫迪利亚

尼。”但购买西方艺术品展示给国人，正是她先生表达爱国情怀的方式。她一面说，一面将火锅里刚涮好的纸一样薄的牛肉片和鱼丸大部分都分给我。

王薇说：“很难想象我们中国人居然买得起10亿的画！”她指的是那幅莫迪利亚尼画作按人民币计算的价格。“现在不仅中国这个国家真的可以和其他国家比了，中国企业家也能收藏一流的外国艺术品。”她说她丈夫（她常称他为“刘先生”）正是以这种方式来表达自己有多么为国自豪。或者，正如刘益谦本人在最近一次采访中所说：“我们向西方传递的信息很明确：我们买人家的楼了，我们买人家的公司了，现在我们要买人家的艺术品了。”

在这一点上，王薇就说得比她丈夫委婉多了。她说：“我们希望中国人也能有机会看到世界顶级艺术品。”接着她又主动补了一句：“并不是因为我崇洋媚外。”

每当刘益谦想展现夫妇俩作为收藏家的形象时，往往会尊重王薇的意见。但那些了解刘氏夫妇艺术收藏习惯的人表示，二人在决策上有分工：油画由王薇做主，刘益谦则专注中国水墨画。

如果按照中国标准，王薇和刘益谦实际上已是资深收藏家，夫妇二人浸淫艺术收藏领域已有二十余年。当国内其他新晋富豪还倾向更世俗化的炫耀式消费时，这对夫妇似乎是出于对艺术的真正热爱而从事收藏。

王薇一边让女服务员向火锅里下竹笙，一边详细解释其中的根源：“妈妈喜欢跳舞唱歌，她以前是舞蹈团的。爸爸喜欢音乐，他拉二胡（中国传统弦乐器），他们都很热爱生活。”她说自己继承了这种热情。

王薇说，“文革”时她家条件比普通家庭好些。她家在上海，家里有台9英寸的电视，当时大多数家庭都没有。她父亲有时候到外地从事建设电力基础设施的工作，还能带点花生之类的零食回来。他甚至动手给家里的收音机做了音箱，效果比当时常见的小半导体还要好些。

王薇对她童年时期发生的“文化大革命”，流露出了几分怀旧之情。这种情结在她这代人中并不少见，他们经常向往那个更加单纯的时代，虽然许多人日子过得很艰难，但也没现在这么复杂。王薇被称为革命题材艺术最重要的收藏家之一，藏品年代包括推翻了中国最后一个封建王朝、创建了中华民国的辛亥革命时期，以及后来风云变幻的共产主义时代，她将这类藏品大部分都展出在龙美术馆的浦东馆。

王薇说：“我对（文化大）革命很感兴趣。我认为这是中国历史的一部分，是抹不掉的。它就在像我这样的人记忆里。”她回顾了小时候在一个公社娱乐中心观看革命时代“样板戏”的快乐记忆。

王薇说：“中国不能跳过任何一段历史…如果没有因为我们那时候吃的苦，也没有我们的今天。”吃苦，是中国人对遭遇苦难的常见说法。她语带犹豫地说这段时期“或许不可避免”。王薇对革命艺术的兴趣是夫妇俩走上收藏之路的早期源动力，但刘益谦一开始并没有这种兴趣。王薇回忆2001年她第一次提出这个想法时，“他说女人头发长见识短”，表示他觉得这个主意不怎么样。

这几乎已经是王薇对丈夫最重的批评了。刘益谦为人自负，说话直率，开过出租车，后来转战股市，成为中国白手起家最富有的人之一，去年据胡润富豪榜(Hurun Rich List)估计他的财富为28亿美元。从王薇说话的语气——他亦如此——可以看出，这对夫妇在结婚30年后依然非常相爱，他们的大部分财富都花到了艺术上。

……

中学毕业后，王薇上技校学了旅游和文秘。后来她在一所大学当打字员，这时刘益谦开始追求她，当时他还不是个有钱人。

王薇坦言，刚认识时她并没有看上刘益谦，他外表不修边幅，还会在约会时看小说。刘益谦的母亲三番五次催她接受儿子的求婚，但她父亲“不想让我嫁给一个商人”。

王薇说虽然他们1986年结婚，但一起生活几年以后她才开始接受他。她淡淡地说道：“我是生了第二个孩子以后才开始喜欢他的，以前我对他一点感觉也没有。”

值得注意的是，他们总共生了四个孩子，三女一男。最大的现在已经结婚，最小的女儿还在念中学。虽然中国有独生子女政策，但这样的大家庭在富人阶层并不少见，不过王薇说她生第四个孩子纯粹是意外。她回忆道：“刘先生对我说，‘王薇我很爱你，我想跟你多生几个孩子’。他坚持说孩子是上天赐的，不要把孩子拿掉，当时他爸妈和我爸妈都反对（生下来）。”

在子女成长阶段，王薇大部分时间都在家里养育他们，不过最终她还是回到了艺术品拍卖公司工作。说起丈夫时，王薇的脸几乎都红了，清楚表示俩人依然深爱着彼此。“有时候我们就开开玩笑啊，说‘我下辈子还要你做老公’，‘我下辈子还要你做我老婆’…我们现在对对方还很有感觉。”

我又看了一眼她手上的大钻戒。王薇说她一般不戴戒指，她昨晚在北京参加了一个活动，今天直接从机场来到餐厅，为了妥善保管才一直把戒指戴手上。我问道，她丈夫到底是怎样变那么有钱的，买得起这么大一枚钻戒给她？

王薇告诉我，“刘先生”最开始进了他父亲工作过的一家缝纫机踏板厂，他在这家工厂得到了一份相当稳定的工作。1979年刘益谦16岁时，共产党政府开始放松对私人办企业的限制，于是他成了中国第一批个体户。他干起了做手提包的生意，先是买来一个人造革包，拆开研究它是怎么做的，然后成立了自己的手提包生产线。很快就在弄堂（上海特有的一种居民区）里找了几个邻居一起做手提包出口到朝鲜。后来刘益谦买了两辆出租车，再往后又开始投资国债。王薇说，这就是一个亿万富翁的成长道路。

但在中国，富豪有时候会招来政府的很多审查，甚至可能被拘留。复星(Fosun)集团负责人郭广昌近期曾突然失踪，随后其公司表示他是去协助一项反腐调查（他本人不是调查对象），该公司是地中海俱乐部(Club Med)的母公司。几周后，中国知名服装品牌美特斯邦威(Metersbonwe)的创始人被拘留了一周。这会发生在刘益谦身上吗？特别是如果他以这样一种“抢头条”的姿态，继续在国际艺术品市场上挥金如土？王薇认为不会，她相信只要他们将买来的艺术品挂在美术馆墙上，开放给公众参观，他们就是安全的。

午餐期间王薇接了两个电话，显然有人正代表她在拍另一件艺术品。“多少钱？我不要了。”她对着iPhone 6有裂痕的屏幕简短回答，然后挂上电话，注意力重新回到火锅上。

现在她管着龙美术馆，工作非常忙。她说买下那副莫迪利亚尼的画后，“很多馆长，都是我朋友，跟我说‘王薇，你是世界上最幸福的女人，因为你老公很爱你。’她解释道：“我真的喜欢那幅画。”

他们接下来会买什么？王薇的意思是会量力而行。她说：“还是要看经济情况。”在市场动荡、经济增长放缓的当下，就连中国有钱的艺术品藏家都得讲究实际。

上海洋房火锅

水煮蛋沙拉 免费
招牌松茸清汤底 148元
极品黑毛牛肉 298元
猪肚尖 98元
斑节虾 88元
墨鱼丸 88元
极品野竹荪 88元
茼蒿 38元
白萝卜 28元
和牛炒饭 88元
陈年普洱 3杯 84元
老姜番薯糖水 2盅 免费
蛋花马蹄西米露 免费
手巾 3人 15元
调料 3人 54元
总额 1115元人民币（合119英镑）

八、与FT共进午餐：乔纳森·弗兰岑

英国《金融时报》专栏作家　露西·凯拉韦　插图：詹姆斯·弗格森(James Ferguson) 译者/彩云



这位美国小说家为何招致各种非议？弗兰岑认为，这是因为自己爱“讲真话”。但人们的这些反感情绪令我十分不解。也许，这多半与他的男性优越感有关。

我坐在肯辛顿戈尔酒店(Gore　Hotel)餐厅的一盏装饰吊灯下，独自守在一张仿古餐桌旁。餐厅里非但不见乔纳森·弗兰岑(Jonathan

Franzen)的影踪，连个人影都没有。整间餐厅空荡荡的。

我一边等候弗兰岑，一边在Twitter上看人们对他的评论。一位《泰晤士报》(Times)的专栏作家在抱怨《普丽蒂》(Purity)满篇废话。有人指出弗兰岑的小说里从没出现过黑人。还有些人对他最近在《新闻之夜》(Newsnight)上的表现十分不满，其实他只不过是做了自己常做的事——抨击互联网。

人们的这些反感情绪令我十分不解。就我个人而言，不管是2001年出版的《纠正》(The Corrections)，2010年的《自由》(Freedom)还是最近出版的《普丽蒂》，我全都拜读过，而且都很喜欢。《普丽蒂》被誉为是查尔斯·狄更斯(Charles Dickens)和《绝命毒师》(Breaking Bad)的结合体。这本书让我爱不释手，连着一个星期每天都看到很晚。如今书看完了，我会怀念书中那些智慧的语句，那些人生一团糟的角色，以及书中那种复杂的情感。真是令人不解，能写出这样一本书的人，为何会成为——用《洛杉矶书评》(Los Angeles Review of Books)的话来说——“可能除了坎耶·维斯特(Kanye West)，全美国最受非议的艺术家”？

下午快两点时，餐厅门开了，这位伟大的美国小说家悄然登场。他穿着一件蓝色的旧线衫，一头乱蓬蓬的黑发已经有些花白，但他看起来不像56岁，更像40岁出头。他鼻子上还架着那副笨重的黑框眼镜，上次他在伦敦宣传小说时就戴着这副眼镜，当时有个爱开玩笑的家伙从他鼻子上抢走了这副眼镜，然后跳进了九曲湖——离他现在所站的位置不远，就几分钟路程。

弗兰岑刚坐下，服务员就拿着菜单快步走向我们，他似乎很高兴终于能有事做了。弗兰岑非常客气礼貌地说：“请给我一杯水，谢谢。再来一杯健怡可乐之类的饮料，可以吗？”

我问他知不知道“与FT共进午餐”。弗兰岑慢吞吞地说道：“我觉得我肯定是见过的。”听上去他很尴尬，我估计他是想表现得友善，可惜不善撒谎。

我对这家餐厅过时的装潢批评了几句，弗兰岑并不同意。在他看来，它的不受欢迎是一个优点。“在高档餐厅用餐给人感觉有点千篇一律，至少在纽约是这样，这种餐厅的顾客有些让我厌烦。他们的行径完全就是那群‘1%’，而且每天都这样，让人有些作呕，完全就像《动物农场》(Animal Farm)里那群猪。”

可是从14年前《纠正》取得轰动性成功后，他自己不也成了“1%”的一员？“就我的收入而论，是的，我确实属于1%。”他没有看向我，而是看着我们旁边一张空桌子：“但我会花时间去了解穷人，因为我是一名小说家，而穷人是人类的根基。”

我提出异议，他并没有描写过穷人。他所描写的是跟他一样的人，以及他熟悉的人的焦虑。弗兰岑盯着邻桌的桌面，眼神中露出不耐烦：“顺便说一下，这句话是弗兰纳里·奥康纳(Flannery 'Connor)说的。”

我正觉得不快，他又说道：“我是个有钱的穷人。”

弗兰岑不怎么花钱。他身上这件毛衫已经穿了有10年。他不喜欢购物，讨厌浪费。他的酒店房间就在楼上，房间的冰箱里放着打包带回去的剩饭，他会及时吃光。他唯一的奢侈品是一套昂贵的观鸟装备。

弗兰岑说：“只要我是力所能及的事，我都不喜欢雇人来做。”这么说，他与女友在纽约住的那套公寓是由他负责清扫喽？弗兰岑的表情有些难以捉摸：“我们确实雇了一名清洁工，不过我还是有正当理

由的，因为我们付给她的工资比一般人家高，她是一个善良的菲律宾女性，我们待她非常好，而且我们给了她工作机会。”

从某种层面而言，这种中产阶级的内疚还挺可爱的，但也很荒谬。如果基于这一理由，他应该尽量雇佣更多的人。

“有些事不太适合。我觉得我不太想脱离……比如我们在圣克鲁斯有间很小的公寓，今年夏天我重新粉刷了这套房子的客房。”

就是这个！我几乎要喊出来。装修房子也是我的爱好，于是我开始聊起我对遮蔽胶带的看法，试图以此引起他的兴趣，但他继续面无表情地说道：“如果当时我能雇人来刷，肯定要刷得更好，而且到后来我非常讨厌干这活，可这件事貌似还很重要。刷头两层漆的时候我还挺高兴的，刷到第三层时我已经开始感到厌倦，第四层纯粹是折磨人。”

……

就在他说话间，我们一人面前摆上了一个白色的大盘子，盘中是两个干瘪的小点心，边上配了一罐温乎、浑浊的液体。弗兰岑不声不响地享用了他那份点心。我问道：他是否知道自己为什么让人们这么生气？“好吧，我必须承认我可能是个糟糕的人。”

他说这话时带着惯有的讽刺，显然他认为绝对没有这种可能。

“我答别的都有些像在自夸，对吧？其实是因为我讲实话，而人们不喜欢听实话。”

他跟我说起他在2015年3月份《纽约客》上发表的一篇关于气候变化和鸟类保护的文章。他在文中的主张令所有人，包括观鸟爱好者

都难以忍受。“我指出人类在25年前开始减少碳排放，经过这么多年的不懈努力之后，我们的碳排放量在去年创下新高。我进一步指出，有些人说我们还有10年时间来防止平均气温上升超过2摄氏度，这些人要么是容易轻信，要么是满口谎话。因此我们或许该反思一下，我们是否要将如此过大的精力，投入到一场基本无望的战斗中。”

他觉得自己是因为讲真话才让人们对他如此愤怒，这只是一部分原因。人们反感的还有他身上的某些特质，以及他那种男性优越感。《普丽蒂》中虽然有一位聪慧可爱、言语犀利的女主人公，但仍激怒了一些女权主义者，因为书中有个“控制狂”妻子，她命令自己的丈夫坐着尿尿。比如记者珍妮·罗素(Jenni Russell)曾发文表示弗兰岑的所有书里都有个本分老实的男人受制于一个霸道女人。“比如，你都是从哪儿找到这类素材的？有些人不知道怎么阅读小说，他们只会骂“讨厌鬼”、“厌女症”，因为他们看不懂。我的人物未能符合他们心目中惯有的粗俗的男性白种人形象，其实比这种形象本身更令他们愤怒。正是这种中间立场让那些偏激的人感到烦躁不安。”

我们的头盘菜已经撤下，换上来的菜几乎完全是灰色的。在一条灰色的鲻鱼下面，铺了一层灰色的朝鲜蓟菜泥，菜泥里撒了些白色杏仁。

我尝了一口后表示味道很怪。“我对食物不挑剔。”弗兰岑边说边拿起叉子：“味道还不错。”

我问他是否看过《金融时报》上关于《普丽蒂》的评论文章（这篇文章认为《普丽蒂》是本“通俗”(middlebrow)小说）。弗兰岑说他从不看人们对他的评论。“我都不明白‘通俗’是什么意思。我觉得商业作家之所以会感到威胁，是一个畅销作家竟然获得了文学界的尊重；而那些作品卖不动的文学作家感到威胁，是一个文学作家竟然还获得

了商业成功。”

他的作品让我介怀的并不是其通俗性，而是那种自以为是的调调。比如《普丽蒂》里有一首双语离合诗，我并不认为弗兰岑能借此证明自己比读者更聪明——虽然上世纪八十年代他在柏林获得过富布莱特(Fulbright)奖学金，还曾翻译过奥地利讽刺作家卡尔·克劳斯(Karl Kraus)的作品，一位在德语圈外鲜为人知的作家。弗兰岑说："我的经纪人也读不懂这首诗，很多人都读不懂。要是整本书都这样，你的确可以说这个作者令人无法忍受。但我觉得一个人必须读点自己需要去咀嚼才能理解的东西。”

就在这时，他嘴里应景地发出一声巨响，他解释说："上下牙齿咬偏了，斜着碰到一起了。”

我问他是不是牙齿不大好。他却说他的牙非常好，"我可是美国人。”

说完他笑了，一扫沉闷的气氛。我趁机看了一眼，他的确长了一口好牙。

可惜这种轻松的气氛没持续多久。弗兰岑问我有没有看过尤瓦尔·赫拉利(Yuval Noah Harari)的《人类简史：从动物到上帝》(Sapiens: A Brief History of Humankind)？当我回答没看过，他便开始解释农业革命如何是个错误，以及他认为人类在狩猎采集时更快乐。他暗示这一理论同样适用于互联网的出现。难道他是说互联网出现以前人们更快乐？弗兰岑没有正面回答："我没这么说。但我直到四十岁才开始感到快乐，真的。”

幸福对于弗兰岑来说稍微有点麻烦。他经常说最好的作品来自苦闷。弗兰岑曾经历痛苦——他提到了自己与作家瓦莱丽·康奈尔

(Valerie Cornell)14年的不幸婚姻。所以我有些好奇，如果他一直像现在这样开心，会不会就……他打断了我："我以前是的。我以前是一个爱笑、聪明、健康、正统的美国中西部男人，上的是好公立学校——是我们概念里的公立学校，进一流大学。我以前就没有不开心的地方。"

我有种他在逗我的感觉，但依然坚定地接着问道：难道他不认为，一个人如果感受不到痛苦是写不出好小说的吗？"保罗·科埃略(Paulo Coelho)显然办得到。"他又露出大大的笑容，虽然看上去很快活，却又有点令人不快。"我在跟你开玩笑。我们现在讨论的是真正的小说家，这种人会非常敏感，对事物有强烈的感受，这基本上是痛苦的配方。有些事，不太敏感的人可能感受不到什么，却会给他们留下持久的伤疤。"

……

《普丽蒂》里有许多疤痕组织。有一段叙述视角转到第一人称，还写到一个男人和他妻子打电话，这段对白是那样狂乱、可怜、丢脸、偏执，没有类似经历是写不出来的。我看到这段时目瞪口呆，钦佩得不行，但又忍不住好奇他的前妻会怎么想。"我不是唯一一个曾经陷入某种疯狂关系的人。另外，描写一段疯狂关系不会损害任何人。"

所以他的意思是没问题了？"不，曾经的伤口还在淌血，这道疤痕是永远好不了的。不过某种程度上，我最痛苦的是写到了我的父母，虽然我是在他们过世后才开始写作的。更多是因为他们的教育背景不足以让他们理解我的工作，以及我为什么从事这份工作。"

那么，为什么要背叛他爱的人呢？"嗯，这里面有种功利主义的观点。当你分享自己经历过的折磨、悲哀和耻辱时，人们会感激你，

他们会觉得自己没那么孤单。”

服务员给他端上了一大碗水果沙拉，他惊愕地看着它，仿佛在担心不可避免地浪费。

“你想来一点沙拉吗？哪怕一口都行。”他一边请求着，一边将水果拨到我的盘子里。

《纠正》里的阿尔贝(Albert)是一位严厉但不失慈祥的家长，其人物原型就是弗兰岑的父亲。《普丽蒂》中的家长就可怕多了，书里有位母亲让七岁的儿子看她的阴道，还有一位则通过操纵和镇压施加精神暴力。我好奇如果他自己有了孩子，还会写得这么阴暗吗？

弗兰岑叹了口气：“我相信一切都将不同。也许我会退休，写一本关于内战的历史小说，在波特兰州立大学(Portland State University)教小说——如果我有孩子的话。”

我体会到了话中的责备之意，不过后来我才体会到那层清高。但的确有段时间，弗兰岑动过要孩子的念头。据《卫报》(Guardian)的文章说，有段时间他曾考虑要收养一名伊拉克孤儿，以便他了解年轻人。这是真的吗？弗兰岑答道：“这篇报道是一个怀有恶意的人写的。”然后他对我讲了真实情况：“当时我正创作第四部小说，写得非常艰难，我怀疑原因可能是我与世界断了联系，又或是我来自一个强势的家庭，再或许我注定是个居家男人。但这与为了研究年轻人收养战争孤儿也差太远了。有些人认为我是个非常可怕的人，这一谣言给那些人提供了证据。”

看起来这一切让他感到非常厌倦，因此我问他是否觉得成名是个负担。是成功让他变得不那么友善吗？不，他说成功让他变得没那么容易生气，而且没那么爱嫉妒。“作家的嫉妒心是疯狂的，而且几乎

没有边界，但到了某个阶段，这种嫉妒显然是不合适的。”现在如果有人写了一本好小说，他不会再感到心烦意乱，而会感到高兴。唯一的问题在于这种情况几乎从未发生过。

“我非常感谢村上春树(Haruki Murakami)写作《发条鸟年代记》(The Wind-Up Bird Chronicle)。眼下我还感谢埃莱娜·费兰特(Elena Ferrante)。我很难找到让我真心感激的书籍。”

他的女朋友，作家凯瑟琳·切特科维奇(Kathryn Chetkovich)在嫉妒方面表达得要更坦率些。2003年《纠正》取得成功后，她给《格兰塔》(Granta)杂志写了一篇令人印象深刻的文章，描述了自己多么难以忍受男友的成功。弗兰岑说如果当时把他俩调换一下，他就不会嫉妒她。一部分原因是他对“凡是与我一起生活的人”都会加以全力支持，另外也因为他一般只跟男性竞争。他说，总之如果他不是个成功的作家，他肯定早放弃了。

服务员问他要不要喝咖啡，他回复道：“我可以了，谢谢，暂时不用。”我在回看这次午餐谈话的内容时才注意到他用“我可以了”来表达“不，谢谢”，真希望当时能就这一点向他发问。弗兰岑对某些词汇有强烈的感觉，他曾写过一篇长长的文章谈论“then”作为连词的弊病，令我完全不知所云。

我试着造了个句子：“乔纳森·弗兰岑倾身向前，然后他又靠回到椅背上。”这句话有什么问题吗？“这只是一句连写句。糟糕的英语文章里会出现这样的话，‘他倾身向前然后又开口道’。”

我坦言在我听来没什么问题。他说：“看看我的文章吧。”

午餐即将结束了，不过我还有件事要问他。他曾说过，好的小说家都会被自己笔下每一部作品所改变。那么《普丽蒂》改变了他什么

呢？他闭着眼睛，脸冲着桌子沉思了许久，以致我怀疑他是不是睡着了。“这本书对我的改变在于，它让我认识到我真的是一个小说作家，我已经没有多少年了，我得想法再多写几本小说。”

他起身准备离开时，我告诉他我们在这一个半小时里聊了太多话题，如果要把此次午餐访谈内容全部写下来无异于一场噩梦。他说：“那就多要些版面。也许他们会让你分成上下部，就像开胃菜和主菜。我随便说说。”

戈尔酒店**Bistro One Ninety**餐厅

伦敦SW7肯辛顿Quee's Gate190号
Pre-theatre套餐（意大利饺，鲻鱼）2份，49.9镑
水果，8镑
健怡可乐2罐，7镑
薄荷茶，4镑
总计（含服务费和增值税）77.5镑

九、与FT共进午餐：腾讯集团副总裁赖智明

FT中文网总编辑 王丰



这位分管腾讯支付基础平台与金融应用线业务的副总裁表示，与不断高调攻城略地的阿里系金融业务相比，腾讯金融更注重稳健战略，“做金融是斗长命，要看谁活得最久”。

“可以说，（金融）是整个腾讯未来最大的机会，是下一个风口。” 在几小杯清甜的“十四代”清酒之后，我的采访对象，腾讯集团副总裁，支付基础平台与金融应用线（FIT）业务负责人赖智明神情略微凝重了些，他讲话的口吻和用词终于接近了当今中国互联网行业风云人物的典型形象。

此时，我们的午餐采访已经开始了一个多小时。在香港金钟的老牌日餐馆“有马日本料理”，我们已经用过了鲔鱼、岩蚝和海胆刺身，服务生端上一碗看似细阳春面的稻庭乌冬。这顿丰盛而又清淡的午餐，不太像是与一位互联网金融大佬畅谈未来规划的典型场景——即

便他是负责2500多万“理财通”用户网上理财、节日微信红包单天收发峰值高达22亿个的腾讯集团副总裁，即便窗外就是维多利亚港忙碌而迷人的景象。

43岁的赖智明看起来比实际年龄年轻不少。白净的娃娃脸配上深蓝色休闲亚麻西装和窄框眼镜，让他显得书生气颇浓。其实，在2009年加入腾讯之前，他已经在美国和香港积累了8年的投行和私募基金工作经验，还曾在北京创业3年，经营与北京奥运相关的媒体业务。

从赖智明略微加重的香港口音，到稍显激动的手势，我感到未来的愿景似乎是最能让他兴奋的话题。于是，我问到具体的数字：现在腾讯是中国市值第二大的互联网公司，紧追暂时排名第一的阿里巴巴（据11月5日采访当天港股收盘价，腾讯市值约1850亿美元；而当天阿里巴巴美股收盘价市值为2131亿美元）；预计金融业务未来能在这场日益白热化的较量中，为腾讯加码几许？

“从我们可能做出来的业务量、对于用户的影响力、产生新的商业模式、以及为腾讯和社会创造财富的潜力角度讲，不会比游戏等领域逊色。”

赖智明说，腾讯金融不想做“大而全”，什么牌照都拿，而是希望在几个核心金融领域打造出拳头平台和产品；在与传统金融机构的关系上，腾讯也不寻求替代金融机构，而是做连接器，把优秀金融机构连接进腾讯的生态。

谈到腾讯金融最关注的领域，他首先提及保险、理财和互联网证券，说腾讯会在这些领域寻求投资或扶持具有较强创新能力和风险管理能力的团队和金融机构。

“这几个领域，未来都可以打造出千亿美元体量的伟大公司。

（腾讯市值）2000亿美元也好，5000亿美元也好，都是可以想象的，因为中国金融的体量已经这么大。”显然，在他看来，金融将成为腾讯未来跨越式发展的核心动力。

仅从当前的数据看，这一雄心勃勃的图景未必能得到腾讯帝国内部一致的认可：2015年上半年，网络游戏业务仍旧占据腾讯458亿人民币营收的57.35%；其次是社交网络收入，占比23.5%。这样看来，今天的腾讯仍旧是一家以游戏和社交为主打的广义互联网媒体公司；微信和QQ各自高达6.5亿和8.6亿的月活跃用户数，仍旧是市场公认的支撑腾讯市值的最重要的资产。

但是，腾讯内部近期对金融业务的架构调整，似乎已经显示出这个互联网巨头为自己构架金融未来的方向和决心。9月14日，腾讯对内发出《关于“支付基础平台与金融应用线”组织架构调整的通知》，将腾讯几乎所有与金融行业相关的业务都整合在这个名字拗口的新业务线下，赖智明被任命为这个业务线负责人。2011年开始担任财付通总经理，但一直在媒体和公众前保持低调的赖智明，也开始以整个腾讯金融业务代言人的身份，越来越频繁地在媒体报道和各种行业峰会中亮相。

近几个月，赖智明和他的顶头上司、腾讯总裁刘炽平在几次对内讲话中都提到，改组后的团队将“不仅仅负责做好基础支付平台，也将在金融应用领域进行长期和深入布局。” 他们还都强调了腾讯的海量用户数据对未来的金融应用业务可能创造的价值，比如8亿多社交网络用户的个人数据对现有金融征信系统的巨大补充潜力。

赖智明透露说，腾讯还计划发挥自己在香港金融市场的资源和影响力，抓住“沪港通”和“基金互认”等香港大陆两地金融市场互通机会，下一步将向中国内地个人投资者推出投资香港股票和基金的产

品。

但是，除了财务报表上的数字以外，在腾讯这个产品经理文化至上、高度关注用户体验的企业，赖智明和他领导的金融业务部门在产品体验方面仍旧面临着不少挑战。尤其是他负责的财付通的桌面端产品体验和用户口碑，在公司内外曾有微词。

赖智明对这个问题显然是有备而来。他抿了一口清酒，平静作答。他以大受用户欢迎的“微信支付”为例，说微信支付总经理、微信红包开发负责人吴毅此前就曾在财付通工作。在他看来，财付通把吴毅和他的成熟团队“输送”给微信，这是一个颇有牺牲精神的决定。“财付通成为后台，这是站在更高纬度支持整个集团的决定，目的是更有效调动各个部门的资源联动，应对迅速变化的市场竞争。”

他说，此前几年为了集中资源在移动支付领域追赶支付宝，财付通将80%的力量都投入移动端的研发，暂缓对桌面端的产品投入，PC端产品体验一度逊色。“这是一个战略层面的决策：先攻移动，再优化桌面端。”现在，在移动支付方面取得满意进展之后，财付通已经调整开发力量，力图尽快改善PC端用户体验。

谈到腾讯在金融方面的宏伟规划，我们没法回避与阿里巴巴的比较。与成立一年多来不断高调攻城略地的阿里系“蚂蚁金融服务集团”相比，不少互联网金融行业观察人士认为，腾讯金融发力“太弱、太晚。”

以个人理财为例，阿里巴巴控股的天弘基金管理的资金规模已经接近万亿，其中多半资金来自余额宝的近2.3亿用户；而腾讯理财通最新发布的用户数为2500万，且未披露保有资金具体规模，仅模糊称之为“数千亿”。

对此，赖智明的回答是：“这是我们自己的选择。在保护用户、降低风险的前提条件下，我们选择走得更稳。”

赖智明从MIT研究生毕业后的第一份工作就是华尔街投行雷曼兄弟公司。在他离开几年之后，雷曼兄弟在美国次贷危机的高峰轰然倒下，并成为全球金融风暴的标志性事件。“我工作20年来目睹的几个金融周期，包括97年香港房价泡沫破灭和2008年金融风暴，让我对金融保持强烈的敬畏之心。做金融是斗长命的，要看谁活得最久。”

在整个午餐采访过程中，他提到最多的两个词就是“保守、稳健”，以此来形容腾讯金融部门最突出的企业文化特征。他提到这样一个例子：

2014年3月，中国央行紧急发文叫停了线下二维码支付和虚拟信用卡业务，直指支付宝和财付通等刚刚或即将推出的相关服务。腾讯的股价应声下跌15%。时任央行副行长的刘士余随后召集几家公司业务高层开会沟通。

赖智明回忆说，业内同行在会上对央行的措施采取了不同的回应方式。“多数公司的态度都较为强硬，一上来就是击鼓鸣冤的架势，主张申诉叫苦。”

赖智明本人则采取了相对温和低调的态度，对央行防控风险的考虑表示一定程度的理解，但也呼吁对方慎重考虑对企业和商户的影响，并举出与财付通有合作的中小商户的具体案例，说明叫停二维码支付可能导致商户破产，雇员失业。会后，赖又继续与监管机构沟通二维码支付的安全性，展示腾讯在微信硬件锁以及风控领域的实力。央行高层后来单独与马化腾、刘炽平和赖智明沟通，表达了对腾讯态度的赞赏。

难以判定究竟是“友商”的激烈回应还是财付通的“以情感人”最终产生了更大的效果，但随后的媒体报道显示，央行在事实上不再禁止线下二维码支付；虚拟信用卡业务则被彻底叫停，再无进展。

尽管他一再强调“保守、稳健”，但在腾讯内部，与同为香港出身并有华尔街投行工作背景的总裁刘炽平相比，赖更愿意把自己描述为“激进派。”

“我在金融机构工作过，也创过业，我认为看准机会，在充分考虑风险之后，就要全力出击，”他说。

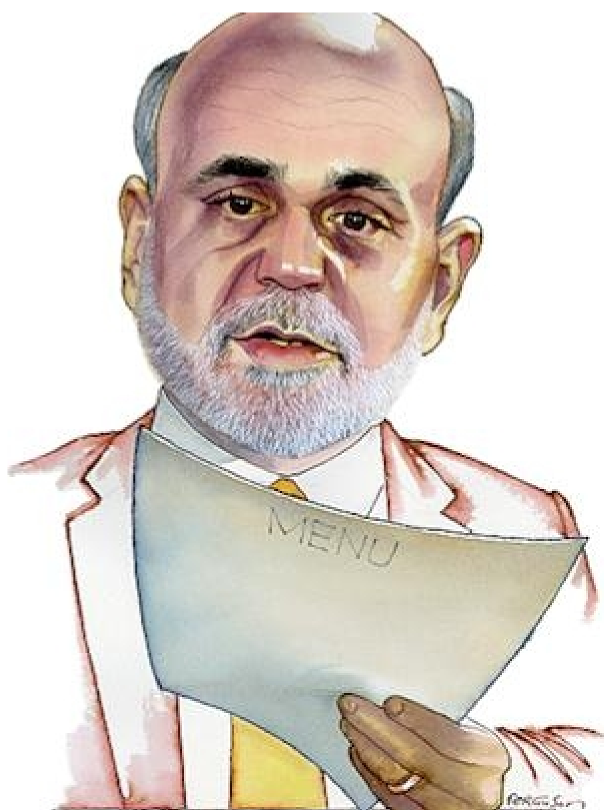
从他对腾讯持股30%的微众银行的态度中，这种积极态度或许也略见一斑。中国首家民营银行微众银行在监管突破、“倒逼改革”的光环下诞生一年以来，业务开展有限，推出了“微粒贷”消费贷款，货币基金、股票基金和固定收益类理财产品等服务。但它在远程开户和与传统银行合作方面频频遇挫，近几个月更是因为几位创始高管的离职而引发不少议论。腾讯金融将如何理顺这块体外资产？

赖智明说，微众银行与他领导的腾讯FIT业务线目前是平行运作的关系，他对微众银行在成长中遇到的问题也表示理解。但是，他也表达了深度协同两者业务的意愿，尤其表示了对“微粒贷”的兴趣。

“微众银行是构成我们整体金融业务很重要的一个版块。依托支付业务的强大用户资源以及数据资源，微粒贷已崭露头角成为最有亮点的拳头产品。如果监管允许，我们会考虑增加微众的股份占比，继续加大支持，为腾讯股东带来更多价值。”他说。

十、与FT共进午餐：本·伯南克

英国《金融时报》首席经济评论员　马丁·沃尔夫　插图：詹姆斯·弗格森(James Ferguson) 译者/陈隆祥



FT首席经济评论员沃尔夫：许多批评人士抱怨，美联储拯救了富人和银行家，而不顾普通人死活。我在与美联储前任主席伯南克午餐时提出这个问题，他表示："认为美联储通过提升资产价格使富人更富的观点其实站不住脚"。

约好下午2点，我坐在芝加哥麦考密克与施米克(McCormick &

Schmick's)海鲜牛排餐厅的卡座上。我的手机响了。来电的是本·伯南克(Ben Bernanke)的助理。从电话中，我得知自己等错了地方。这是一家连锁餐厅。我去错了分店。

幸运的是，我只花了五分钟就来到了正确地点。餐厅里没什么人。除了背景音乐，这里很安静。室内装修风格厚重，色调为深色。

61岁的伯南克正在等我。他穿着一套朴素的棕色西装，搭配黄色领带。自从他2002年成为美联储(Fed)理事后，我经常见到他。他一直是一副谨慎、一丝不苟的学者的样子。在上世纪30年代初以来最大的一场金融危机期间执掌美国中央银行系统的，是这位以《大萧条》(Great Depression)一书闻名于世的学者，这是件幸事。他的新书《行动的勇气》(The Courage to Act)生动地记述了其避免全世界再经历一场大萧条的努力。

我的问题以他的新书签售之旅将持续多久开始。“几乎是一整月，”他回答说。我说签售结束后想必他会很高兴。“当然，”他赞同道。之后会做什么？他随口说出一串令人印象深刻的学术讲座。同时，他现在常驻位于华盛顿的中间派智库布鲁金斯学会(Brookings Institution)。他在做一些咨询工作，也在进行巡回演讲。

女服务员过来帮我们点餐。我选了煎剑鱼配小土豆、洋葱与孢子甘蓝。他选了烤比目鱼配青豆、蓝奶酪和土豆泥。我问他，去年离开美联储之后多长时间才适应。“大概24小时，”他说。“用解脱一词形容可能有点过头，但我很高兴又成为平头老百姓。我密切关注经济动态、美联储动态。但我不用再负责做出那些艰难的决定。那是一种负担。”

那么，我想知道，他希望给继任者们一些建议吗？“不，不。我对他们很有信心，我相信他们会做出优秀的决定。但那份工作我做了

8年，其职责包括做一些非常艰难的决定。我对它的兴趣几乎已经耗尽。”

我问他，民粹主义者的愤怒对他有多大影响——德州州长里克·佩里(Rick Perry) 2011年竞选总统候选人提名资格时甚至曾指责伯南克叛国。“对我本人影响不大，”他回答说，“我知道那只是‘无心之言’。真正让我担心的倒是美联储可能遭遇严重的政治攻击或失去独立性。就我个人而言，我从未感觉受到任何威胁。”

伯南克已婚，育有两个孩子。敌意对他的家人有多大影响？他回答说，他们有自己的生活。“但我的妻子设法帮我解压，保证我吃好，并抽时间休息。我也尽力照顾好自己的身体。”

有人反对美联储的存在本身，我问他对这种观点有何看法。“怎么说呢，这并非一种独特现象。例如，在瑞士及其他一些国家，都有对危机的民粹主义式反应。在美国，我们也经历过别样的情形：最近一次是上世纪80年代初的沃尔克通缩。我办公室里曾有一片木头，是批评者寄给保罗·沃尔克（Paul Volcker，时任美联储主席）的，上面写着：降息。”

“美联储的主要功能之一，是在立法进程过慢时迅速、防患于未然地采取行动。美联储成立的初衷主要是为了应对金融恐慌，而非制定货币政策。因此，这是职责的一部分。”

“话虽如此，我仍然关注反对的声音。我尽力让更广泛的公众了解我们。我希望我那时做了更多。也许，现在回想起来，我那时本应做得更多。但我那时太忙于灭火了。所以，我不知道说什么好。可以说那是可预料的。上世纪30年代，美联储失败了。我认为我们做得比上世纪30年代好得多。”

我们开始用餐。我的剑鱼肉质紧实、多汁。伯南克没有进行评价他的食物，而是专注于回答问题。

许多批评人士抱怨，美联储拯救了富人和银行家，而不顾普通人死活。他如何回应？“日益加剧的不平等是美国的一个重要问题，”他说，“但这是一种至少可以追溯至上世纪70年代的长期趋势。认为美联储通过提升资产价格使富人更富的观点其实站不住脚，原因有两点：一是美联储基本上已经让资产价格之类的东西回归了趋势水平；另一个原因是，股价高的原因是回报低。”

“具有讽刺意味的是，批评美联储帮助富人与批评美联储损害储户利益的是同一批人。而这两件事本身是相悖的。但有什么别的选择呢？难道美联储不该支持复苏？”

他继续兴致勃勃地阐述自己的观点：“如果人们对低利率的结果不满，他们应该向国会施压，要求它在财政政策方面采取更多措施，从而得到一个不那么失衡的货币-财政政策组合。这是反对量化宽松的第4条或第5条理由，前面的那些理由都已被证明是错误的。这也当然不是美联储应该什么都不做、听任失业率保持在10%的理由。”

我指出，其他批评者认为，美联储的干预让一场货真价实的衰退能够带来的疏导效应没有了。他调侃式地回应，说我在叙述他明显认为疯狂的观点时保持一脸严肃的本领令人钦佩。

我补充说，许多批评人士仍认为如今随时都可能爆发恶性通胀。“我们从一开始就非常有信心不会出现通胀问题。当然，更大的问题在于让通胀升至目标值。至于放任经济走向崩溃，这是安德鲁·梅隆（Andrew Mellon，美国前财长）上世纪30年代的观点。我认为这种观点不可信，至少主流经济学家中的看法肯定是这样。大萧条不会推动创新、增长和繁荣。”

我无法不同意，因为我也认为这些理由疯了。不过，我提出，我们必须承认，无论他还是美联储都没有预见到这场危机。造成这些错误的原因是否在于危机前的货币政策，尤其是与他密切相关的通胀目标？在2000年代初，利率难道不是在太长时间里保持在过低的水平上了吗？

“对这个问题的回应，首先是问一问货币政策是不是实际上导致房地产泡沫及所发生一切的主要因素。严肃的研究发现并未如此。这一问题的权威专家鲍勃·席勒（Bob Shiller，诺贝尔奖获得者、目前任耶鲁大学斯特林(Sterling)经济学教授）等人说：这根本不是货币政策的问题；它源于一种狂热，一种心理现象——发端于科技热潮，后转入房地产。”

伯南克接着说：“第二个大体而言的理由是，虽然我认为美联储在某种程度上存在过错，但这过错并非在货币政策上，而是在于它和其他监管机构都没有对普遍存在于金融系统中的不良抵押贷款和过度冒险进行限制。这两点，再加上融资市场的结构性弱点以及其他问题，导致了恐慌。”

因此，应该归咎于松散的监管。这一问题解决了吗？“我认为这是个持续的进程，”他回答道，“你无法指望提前找出所有漏洞。因此，你所做的任何能使这一系统更具抗压性的事都是有帮助的。我的确认为，如果我必须只选出一个让我们走向正确方向的变化，我的选择将是，大型银行提高资本金，这意味着它们更可能经受住任何可能的冲击。”

我指出，已故的海曼·明斯基(Hyman Minsky)认为“稳定会带来破坏”。那么，是否正是“大缓和”(Great Moderation)这个概念导致了鲁莽的行为？

他回答说，“从个人角度来看理性的行为，从集体角度来看可能是非理性的。这就是为什么监管机构必须尽其所能约束个人行为，以确保不会导致从集体角度来看非理性的结果。”

有人认为金融行业充斥着不正当的诱因：有限的责任、过度的杠杆、“大到不能倒”的银行以及一系列公开和隐性担保。他在多大程度上赞同这些说法？“出于理性或非理性的原因，我认为冒险行为在急剧升级。如果你在冒险，那我也不得不冒同样的风险，否则我就会落后。”

“有两种途径可以摆脱“大到不能倒”的局面。其一是拥有大量的资本金。其二是借助多德-弗兰克(Dodd-Frank)法案（让即将破产的银行可以进行资产重组，而无需纾困）中的清算权。”但他补充说：“如果你将这些公司分拆成社区银行的规模，就会失去很多功能。同时，你未必能阻止金融恐慌，因为我们在上世纪30年代就经历过金融恐慌。”

那么，银行应该留有多少资本金呢？有的经济学家——如斯坦福大学(Stanford University)的阿纳特·阿德马蒂(Anat Admati)——认为应留足资产的20%，甚至三分之一。

“蒂姆·盖特纳(Tim Geithner)当时非常赞成提高资本金，”他回答道，“我当然赞成提高资本金。我认为，我们取得了很大的进步。不过，你知道，这是国际性的争论和决定。其他国家不太倾向于提高资本金。但我不会随意决定一个数字。我想做的是进行压力测试，因为你应该持有的资本金数额取决于你持有的资产和经营的业务的类型。如果设定固定的杠杆比率，那么你会有无数动机去冒更大风险。”

我问他是否认为银行的抗压性得到了足够的提高。“预测一切会

变好是愚蠢的，因为要么就是情况真的变好，这种情况下不会有人记得你的预测，要么就是发生了糟糕的事情，然后……”他们会记得你的预测，我插话道。

伯南克继续说：“我的导师、（哈佛大学的）戴尔·乔根森(Dale Jorgenson)曾说过——拉里·萨默斯(Larry Summers)也曾经这样说——‘如果你从未误过飞机，那么你在机场花的时间就太多了’。如果你杜绝了发生任何形式金融危机的可能性，那么从经济增长和创新的角度而言，你很可能将风险降得太低了。”

女侍者问我们还要不要再点些什么。我点了一杯双份意式浓缩咖啡。伯南克要了一杯茶。至此，约定的采访时间已快要到了。但是我又稍微问了一下金融自由化的代价问题。他认为，考虑到上世纪五、六十年代的经济表现，“我认为不可能排除这样的可能性，即一种受到更大约束的金融体系会带来安全与活力之间更好的平衡。”

那么，他如何看待这样一种观点，即假如央行要如此大规模地扩张资产负债表，那么干脆直接把钱发到人们手上、而不是通过资本市场操作，岂不是更有效？

他曾因提出与这一模一样的政策而得了个“直升机本”(Helicopter Ben)的绰号，因此他非常清楚这个想法。但他回应说，“这么说吧，没有必要采取这样一种乏味的形式。我认为减税结合量化宽松政策跟那几乎是同一回事。”这在理论上是正确的，假如量化宽松政策被认为是永久性的话。

买单时，我问道，考虑到他对监管的重视，他是否相信监管当今复杂的全球大银行真的有可能。“是的，”他回答道，“美联储最近在采取行动，期望逐步加强对设立在美国的外国分支机构和外国银行的监管。因此，在朝所谓国民待遇迈进方面有一些行动。

“银行抱怨这将使资本市场四分五裂。但是，默文·金（Mervyn King，英国前央行行长）说得好，银行在全球发展可以生存，固守本地则会倒闭。因此，如果没有其他的原因，监管机构监督外国公司的分支机构以及他们自己国内的公司不无理由。”

最后，我转向了也许是关于金融危机的最大问题。他们是否原本有可能避免雷曼(Lehman)在2008年9月倒闭？“不，”他坚定地回答，“完全不可避免。没有买家，就没有机构为他们的负债提供担保。所以，没有人会借钱给他们。所有债权人、所有的交易方以及所有的客户都跑了。如果我们违反法律借给他们钱，搞出一些假的抵押品，我们最终将接手这家公司，而这家公司是无法生存的。”

我补充说，正是因为雷曼的倒闭，他们才终于从国会那里——经由“问题资产救助计划”(Troubled Assets Relief Program, Tarp)——得到了所需的紧急纾困授权。“归根到底，该走的还是会走，”他同意道。

在主席伯南克的领导下，美联储（无论它在危机前犯过什么样的错误）帮忙把美国和世界从一场灾难中拯救了出来。在离开餐厅时，我想，人类应该感激它。但大多数人并不，这就是人性。

麦考密克与施米克海鲜餐馆

地址：美国伊利诺伊州芝加哥上瓦克街**(Upper Wacker Drive) 1E**

剑鱼配小土豆 22.99美元

大比目鱼配蓝奶酪与土豆泥 27.74美元

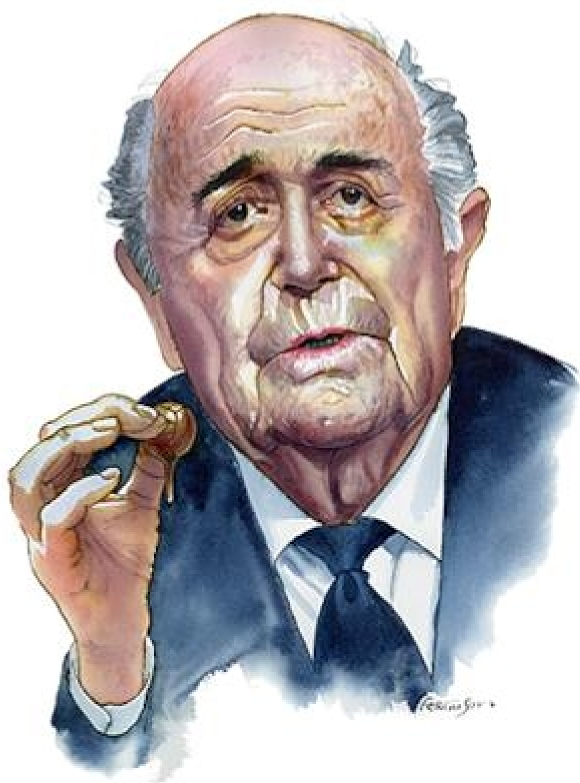
双份意式浓缩咖啡 6.99美元

茶 3.50美元

总费用（含服务费） 82.65美元

十一、与FT共进午餐：塞普·布拉特

英国《金融时报》 马尔科姆·穆尔 译者/何黎



布拉特在腐败丑闻中被逐出国际足联总部，在整个足球事业生涯中，他不断受到贿赂与腐败指控的困扰，但他坚称在有关钱的问题上绝对问心无愧。

塞普·布拉特(Sepp Blatter)喜欢在早晨不到6点的时候开始自己新的一天。他不吃早餐，但要喝一杯咖啡，并跳一小会儿舞以保持体形。“节奏，生命的节奏非常重要。足球中也是，无处不是，”他说。

但5月27日，在醒来15分钟后，他早晨的例行活动被一通电话打乱了。根据美国司法部(Department of Justice)的引渡请求，瑞士警方突袭了苏黎世的巴尔拉克酒店(Baur au Lac)，并逮捕了7名国际足联(Fifa)高官，原因是他们涉嫌收受共计超过1亿美元的贿赂。

此次逮捕行动实施之际，数百名足球官员正齐聚瑞士，准备投票选出新一届国际足联主席（很快位于苏黎世一座山上的国际足联总部又遭到另一次突袭）。“我感觉自己像一名刚刚进入第12轮的拳击手，嘴里喊着‘我要赢了’。但随后：当！”79岁的布拉特一边说，一边模仿被一拳击倒的动作。

此次突袭造成了巨大震动：虽然投票在两天后继续进行，布拉特也第五次获得连任，但他在随后一周宣布了辞职，称他需要“保护国际足联”。这还不够。瑞士检方对布拉特展开调查，10月8日，他被暂停从事任何足球活动，并被逐出了自己在国际足联的办公室。虽然可以把布拉特本人逐出国际足联总部，但将他与国际足联分离开来可不容易，过去40年，他已给国际足联打上了他的烙印——他先是在非洲策划足球项目，后来成为秘书长并最终成为主席。

我们在Sonnenberg餐厅见面，这家餐厅在宣传中自称为“国际足联俱乐部”，“在约瑟夫·S·布拉特(Joseph S. Blatter)的赞助下”经营，而且是“瑞士商业、政治及体育界的足球迷与客人共进商务午餐、精致晚餐以及进行社交的地方”。我提前来到餐厅，但布拉特已在等候，他与餐厅主厨聊着天，后者的白色夹克上绣着国际足联的蓝色徽标。我们被领进一个包间，从这里可以放眼望见葡萄园，俯瞰整座城市，视野一直延伸到苏黎世湖(Lake Zurich)。

关上门后，出现了一段尴尬的沉默。这个多年来一直充当如此多令人震惊的腐败和幕后交易指控避雷针的人物，突然看起来有些脆

弱，他摆弄着餐具，然后搓着自己的双手。原来，他有很多话不吐不快，还要向甄选他的继任者的脆弱过程扔下几颗手榴弹，但很难知道从何处开始。

我们碰杯，杯中是瑞士长相思(Sauvignon Blanc)葡萄酒，我问他，结局就在眼前，现在感觉如何。明年2月，在举行新一轮主席选举之后，他将永久地离开国际足联。有人告诉我，这对布拉特而言将是一场事关生死的危机，并隐晦地暗示他或许无法承受。他坦率地承认自己是一名工作狂，他无法、也不会停下对国际足联的思考。

他独自住在苏黎世的一套公寓，工作在一间“很小的”办公室，里面只有一张桌子、一台电脑、一个足球以及墙上贴着的马特洪峰(Matterhorn)的照片。“很遗憾，我无法回到自己（在国际足联总部）的办公室，因为我（在那里）的办公室不仅仅是一间办公室；那是我们生活在其中的‘沙龙’，”他用带有口音、有点颠三倒四的英语说（他说得最流利的是德语或法语，但也会说意大利语和西班牙语）。

然而，布拉特依然很早醒来，浏览关于国际足联任何新进展的新闻。“我得回复自己的电子邮件；有很多邮件。我非常仔细地追踪国际足联办公室内部以及周围正在发生什么。就目前而言，我完全不可能说，‘现在我去度几天假’，”他说。“我关注所有的事。我不能说因为不在办公室就不再关注了。因为我的办公室就是我的记忆，”他说，用手指轻敲着自己的脑门。

……

服务生端进主厨做的菜肴：几盘三文鱼、黄瓜和鱼子酱。但布拉特说，他对海鲜过敏，将盘子推开。“他们知道我对海鲜过敏。我不知道他们为什么还要上这些。”他点了熏牛肉，与面包一起，用手拿着吃起来。

当我们进入话题后，他很快就谈到了国际足联的麻烦——以及他的噩运——开始的那一刻。“这与2010年12月2日有关，这个日子现在已经出名，”他说，指的是他从信封中拿出卡塔尔的名字、宣布其为2022年世界杯主办国的那一天。

“如果你看到我打开信封时的脸，在说是卡塔尔时，我不是最开心的人。绝对不是。”这个决定引发了愤怒，甚至在那些不关注足球的人中。“我们的处境是，没人理解为什么世界杯主办权会落到世界最小国家之一身上，”他说。

然后，布拉特抛出了一枚“重磅炸弹”：他的确试图操纵那次投票，但是为了美国，而非卡塔尔。他告诉我，国际足联高官之间曾达成一项“君子协定”，即2018年和2022年的世界杯主办权将放在“两个超级大国”——俄罗斯和美国；“这事发生在幕后。是动用外交手腕安排下的。”

如果他对投票的操纵成功的话，他仍将执掌国际足联，他说。“我也许会在某个岛上（度假）！”但在最后一刻，这笔交易流产了，原因是“萨科齐政府的干预”。布拉特称时任法国总统的尼古拉·萨科齐(Nicolas Sarkozy)鼓励欧洲足联(UEFA)主席米歇尔·普拉蒂尼(Michel Platini)投票给卡塔尔。“就在投票的一周前，我接到普拉蒂尼的电话，他说：‘我不会照你的办了，因为国家元首告诉我，我们应该考虑……法国的处境。’他告诉我，这将影响不只一张选票，因为他还有几位盟友。”

布拉特将不会太过关注其中的缘由。他说，自投票之后，他只有过一次与萨科齐聊天的机会，但没有提及这一问题。他也承认，对世界杯主办权的投票——由国际足联执行委员会以无记名的方式进行——总会容易发生“串通舞弊”。“投票时，当你在投票人中只占少数的

时候……你永远无法避免串通，那是不可能的。”

在国际足联执委会22名执委进行的无记名投票中，卡塔尔以14票对8票获胜，一个月后，这个阿拉伯国家宣布已开始对法国达索(Dassault)生产的阵风(Rafale)战斗机与竞争机型进行对比测试，以升级本国的战斗机群。2015年4月，卡塔尔斥资70亿美元购买了24架阵风战斗机，未来或再购买12架。

……

服务生为我们送来了“国际足联沙拉”

(Fifa salad)，其中混合了野苣、烤碎面包块、法式腌肉条和鸡蛋丁。“这是‘妈妈布拉特’(Mama Blatter)的沙拉，”布拉特兴高采烈地说。“我们总是使用任何应季的绿色蔬菜制作，再加入一些烤碎面包块和一点点熏肉。”

布拉特来自阿尔卑斯山下的小城菲斯普（Visp，约有7500名居民），乘火车到苏黎世约需两小时。作为一名罗马天主教徒，他计划回那里过万灵节(All Soul' Day)。他的父亲曾在一家化工厂工作，他唯一的女儿科琳娜(Corinne)仍然生活在那里，从事英语教学。他有一个14岁的外孙女，叫赛琳娜(Selena)。布拉特承认，自己的麻烦对她造成了严重打击。“我觉得她比我承受的痛苦要多，”他说，他的意思是，自己对批评不屑一顾，而她却放在心上。

当我问布拉特对普拉蒂尼的看法时，他向后靠在椅子上，停顿了一下，然后给出了一种外交辞令式（甚至是勉强）的回应。“普拉蒂尼是一名非常出色的球员。他是一个好人。他可能成为一名优秀的继任者，是的。曾经，有人预测他会接替（我）。”

普拉蒂尼仍在竞争国际足联主席职位，但在国际足联2011年向普拉蒂尼的银行账户支付200万瑞士法郎的款项被曝光后，其竞选活动随着他被停职（与布拉特同时）实际上已经中断。“根据瑞士法律……你不需要书面合同，”布拉特在谈到普拉蒂尼收到的这笔款项时说，并补充说，甚至不需要见证。“握手合约是有效的。盎格鲁-撒克逊法系与我们中欧这边的不一样。”

他是正确的，瑞士法律确实承认口头合约，但我指出这不是大企业的行事之道。布拉特答道：“但我们是一个俱乐部。”当我指出这笔钱缺乏解释时，他结束了这个话题。

布拉特一面口头上许诺要对国际足联进行改革，称国际足联“必须作出许多改变”，一面厚颜无耻地继续支持赠送礼金、给予好处、秘密交易等文化。布拉特说：“国际足联体制本身没有错。”他还说如果自己能获准继续担任主席，“那我们就会走上正确的道路。”他认为他的继任者不应试图去改变他创造的一切。

我问他有关钱的事，多年来，贿赂和腐败的指控一直纠缠着他。到底他本人，或者他的代理人，有没有曾经用金钱去换取国际足联成员的支持？

他用家训否认了所有指控：“我们家是有家规的。最基本的一条是，只拿自己赚的钱。第二条，不要为了得到好处给别人钱。第三条，欠账一定要还钱。我从12岁起就遵循这些家规。所以我才敢说，在有关钱的问题上，我绝对问心无愧。”

他是富翁吗？布拉特予以否认，说自己只拿国际足联的工资，但无法透露具体数字，因为国际足联只公布所有官员的总薪资。去年该组织向“重要管理人员”共发放薪资3970万美元。

“我的钱都花到哪儿了？我女儿有套公寓，我自己有套公寓。我一套房，她一套房，就这些。我不会为了炫富花钱。看看瑞士富豪排行榜，我都排不进前3000名，因为要排进去身家至少得有2500万美元。”

服务生送来了我们的主菜。我的主菜是一块大到惊人的牛排，布拉特的主菜是一盘清炖牛肉配什锦蔬菜丝。他一点点儿慢慢吃着：“我得告诉你我吃得其实不多，因为你吃进去的热量不能超出你消耗的。”

停顿了片刻后，布拉特概述了他自己心目中他在国际足联的两项主要成就：一个是Goal计划，该项目为世界上最贫困国家送去了大量资金，并宣称自1998年以来，已出资建成了700多个足球设施；另一个成就是在他的决定下，由各大洲轮流主办世界杯，尤其是2010年他将这一赛事带到了非洲大陆。

当我提出这些发展项目的资金是分配利益的另一途径，也是官员贪腐的一大资金来源时，布拉特没有作出正面回应：“一定比例的项目——也许2%或3%——没有成功。”

布拉特能成功维持对国际足联的铁腕掌控，在一部分上有赖于非洲各国的支持，他一直竭力拉拢这些国家。殖民主义的阴影仍在非洲大陆上时时浮现，非洲足球官员常常觉得欧洲人视他们为二等公民。与之相比，布拉特坚定地对非洲足球予以声援，并且付出了不懈努力，把世界杯带到了南非。他在商业上也取得了成功，2014年巴西世界杯之前的4年时间里，国际足联的总收入达到57.2亿美元。

在布拉特看来，他创造了一个良性循环，通过为发展中国家建设球场，国际足联帮助这些国家的孩子参与到足球运动中，让这些孩子成为球迷，当他们在家观看大型比赛转播时，国际足联又能从中受

益。布拉特坚称这项工作不能中断："我的名声已经毁了，因为我受到猛烈抨击，一切事都要我负责。但这不会破坏我留下来的事业。"他很想知道，如果当初有先见之明，在自己的事业顶峰期——2014年巴西世界杯——选择急流勇退，会否是个更好的选择。

当我问到ISL事件时，布拉特拒绝对此进行讨论。此事于2008年曝光，ISL是一家体育营销公司，由阿迪达斯(Adidas)的霍斯特·戴斯勒(Horst Dassler)创建，这家公司向国际足联高级官员的贿赂金额高达1.38亿瑞士法郎。布拉特表示自己没有被认定有任何违法行为，而且这件事现在已经了结，他还拿双倍赔偿开起玩笑："按美国法律来说，一个人不能被定两次罪！"

我又提到2006年在美国的那件案子，当时国际足联为了与Visa签下一份更丰厚的赞助合约，违背了与万事达(MasterCard)的合同，因而向万事达支付了9000万美元和解金。布拉特承认："我们并不是非常、非常的明智。这件事是个错误。但有时候，人们会因为工作努力而犯错误。你不能因此判他们死刑。"

由于我们并未就他的财富问题，以及国际足联的贪腐和秘密等棘手问题进行深入讨论，布拉特一直保持了冷静。他认为自己受罚过重，并反复强调自己基本无法控制国际足联执行委员会的行为，其成员并非由他任命，而是由六大洲足球联盟决定的。

布拉特说："遗憾吗？我没什么遗憾。我唯一的遗憾是在我的足球事业生涯里，我自认是个非常慷慨的人，我相信人心向善，结果我发现原来多数时间里我一直……怎么说呢，一直在别人的圈套里。你百分百的去信任一个人，结果发现别人博取你的信任只是为了得到一些好处。这种事我经历了不止一次。我只得承受，我也承受下来了。"

同时，布拉特严厉抨击瑞士不对自己提供保护。他抗议道：“我是一名瑞士公民。我还当过兵！我曾担任过3500名士兵的指挥官。我为祖国服过役！”布拉特指的是上世纪60年代他曾在军队服役，当时适逢冷战，他曾作为上校指挥过军队的补给部门。

这些天来，布拉特的盟友所剩无几。他说当他考虑要不要放弃担任了多年的足坛最高职位时，他可以打电话寻求帮助的朋友一只手就可以数过来。他承认他的名声已经毁了。但他不能停下来。他仍为自己此生的事业感到自豪。“别人能取得这样的成绩吗？一个人只有傻到只为足球而活，才可能做到这一切。但很难找到一个人，不仅为足球运动奉献了他们的身体、他们的思想、他们的心灵，还奉献了他们的灵魂。而我就是这样的人。如果你问我以后会做什么，我还会继续这样奉献。”

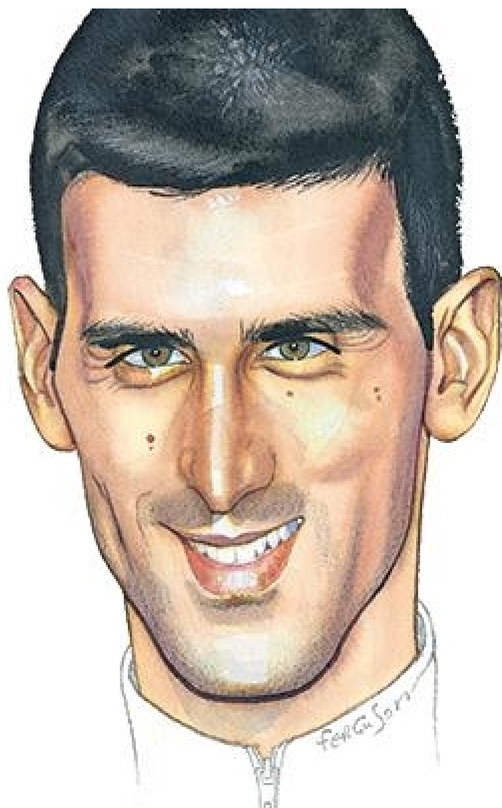
我们没点甜点，只要了一杯浓咖啡，和一些足球形状的法式小甜点。布拉特对晚上充满期待，他的女朋友琳达·巴拉斯(Linda Barras)当晚要飞过来看他。她今年51岁，有两个孩子，居住在日内瓦，但布拉特对现状很满意。

布拉特说：“距离不会影响良好的相互理解。而且对于一个为足球献出了一生的男人而言，这样也许反而更好。如果你对工作百分百的投入，而且你真正信仰自己的工作，那么即使你是一个慷慨的男人，有时候跟你一起生活也不是件开心的事。”

说完布拉特站起身，瞬间又变回那个脆弱的矮个子男人，在为餐厅经理在一个足球上签过名后，消失在一辆黑色奔驰车里。

十二、与FT共进午餐：德约科维奇

英国《金融时报》 彼得·阿斯普登 报道 插图由詹姆斯·弗格森(James Ferguson)提供 译者/彩云



德约科维奇如今是世界排名第一的网球选手，但他曾被视为冒失闯入网坛的“第三人”。实际上，他的个人特色可能已经超越了两位对手：他比费德勒更亲切，比纳达尔更坚定。

我与诺瓦克·德约科维奇(Novak Djokovic)的午餐已过去了一半时间，然而他还没碰过面前的食物。我心里感到不安。于是我对这位世

界排名第一的网球选手说，我要开始聊聊我自己打网球的经历，好给他些时间吃饭。总体来说，我的战绩相当惨烈，但当我刚错失自己首个发球局，跟着又以30比40的比分落后时，局面变得更加糟糕。那一刻，我觉得自己脚下出现了一个黑洞，我感到自尊在一丝丝流走，手上不由自主地挥拍将球急速送向界外。那么当他遇到“关键”时刻（比我的自然要危急得多），他是什么感觉呢？

德约科维奇平静地答道：“首先，你要确保自己把注意力放在当下。这件事说起来容易做起来难。你必须排除所有杂念，只专注你要做的这件事。为了进入这种全神贯注的状态，你需要积攒大量经验，还要磨练出很强的意志力。这东西不是天生的，你得自己去培养。”

他言语流利，说话认真、慎重，与他的击落地球别无二致。“我相信对任何一场网球比赛来说，胜负在你踏入球场前就已经决定了一半。如果你没有这种自信，恐惧感就会占上风，然后你的恐惧将越来越大，大到你无法承受。其间只有细微差别。恐惧的能量是非常大的，你打算怎么利用？你是想被恐惧吞噬，还是接受它的存在，然后对它说，‘好吧，让我们一起努力’。”

很难相信这位超自信的冠军也会有害怕的时刻。他在球场上有没有真正感到过恐惧？“有，当然有。每个人都会感到恐惧。我不相信有人会说自己毫不恐惧。但恐惧就像天上飘过的一朵云，飘走之后，又是一片晴朗的蓝天。”我回答道，假如你是安迪·穆雷(Andy Murray)，从小在苏格兰经常乌云密布的天空下长大，你就很难这么说了。德约科维奇客气地笑了。

我们正乘坐着私人飞机公司NetJets一款最新型的飞机，飞翔在南欧晴朗的蓝天中。飞机从贝尔格莱德飞往摩纳哥，德约科维奇与妻子伊莲娜(Jelena)还有他们11个月大的儿子斯特凡(Stefan)居住在摩纳

哥。下午他将在蒙特卡洛乡村俱乐部(Monte Carlo Country Club)为NetJets的客户进行一次网球指导，他已经答应届时要跟我“切磋”一场。根据NetJets公司的“分式产权”安排，我们乘坐的这架飞机有部分为德约科维奇“拥有”。他需要使用时就告知NetJets，细节问题由该公司解决，这就跟给他的网球拍换个线一样简单——只要天气情况允许。

鉴于参加职业网球巡回赛的需要以及高到让人晕眩的奖金，这是唯一适合的出行方式。德约科维奇的赛程排得满满当当的，他是现役男子网球选手单打第一，在今年四项大满贯赛事中三次夺冠。他出行频繁，还得留出时间休息，因为他还没养成在比赛前几轮就打道回府的“习惯”。

到目前为止，德约科维奇已赢得10个大满贯冠军，这一成绩让他排到网球历史上最伟大男球员并列第七位，但没人认为他会止步于此。今年28岁的德约科维奇无论是从竞技状态还是求胜心来说，都处于巅峰，而且他还有一个不懈追求的目标：当代还有两名球员获得的冠军数量比他多，一位是获得过14次冠军的拉菲尔·纳达尔(Rafael Nadal)，还有一位是纪录保持者，获得过17次冠军的罗杰·费德勒(Roger Federer)。

在很长时期里，德约科维奇一直饱受“第三人”综合症困扰——虽然用这样一个词来形容一位如此杰出的运动员是有问题的。人们普遍将他的崛起视作一场冒失的闯入，认为他扰乱了完美搭配的网坛模范对决：沉稳优雅的瑞士人罗杰·费德勒，对阵西班牙蛮牛拉菲尔·纳达尔。公众对这二人的大战充满期待，同时将这一运动推上了超乎想象的高度。德约科维奇怎样才能适应呢？

答案就是：打败他们。这个塞尔维亚人在与费德勒近期对阵的三

场大满贯决赛中全都取得了胜利。2012年澳网公开赛中他五盘拿下纳达尔的那场比赛，被公认是网球史上最艰苦的比赛之一，这场比赛堪比网球界的“马尼拉的震颤”(Thrilla in Manila)——穆罕默德·阿里(Muhammad Ali)和乔·弗雷泽(Joe Frazier)之间那场著名拳击大战。这场比赛标志了一个转折点，这位“第三人”从此站住了脚。

……

我们面对面地坐在真皮座椅里，四周的内饰都采用了质朴的木质镶板。飞机起飞不久后，空乘给我们送来两盘什锦寿司和生鱼片。这些海鲜来自“玛雅湾”(Maya Bay)，这是德约科维奇在摩纳哥最喜欢的一家餐馆。我对他在9月美网公开赛中取得胜利表示祝贺，并询问他拿到这座奖杯后，再过多久他才会再次拿起球拍。

德约科维奇回答道：“大约10到11天吧。这是我不打网球的最长天数，而且我也需要休息这么多天，过去一年的比赛非常激烈，我打得也很艰苦。我想暂时放下球拍，抱一抱我的宝宝。”他说这些比赛让他精疲力尽，“但当你赢球时，付出的辛苦也有了趣味。”他轻描淡写地说道。

十月初，德约科维奇回到贝尔格莱德，但几乎完全没有休息，他和妻子一直在监督他们的慈善基金会的运作。俩人的基金会致力于改善塞尔维亚的学前教育。是什么激发他要进行这项特定的事业呢？“个人经历吧。我没接受过学前教育，因为在我们的文化里，人们认为孩子留在家里，在大家庭里成长更好，我们并不反对这样的成长方式。”他接着说，可是教育就像你的一个组成部分：“没人能从你手里拿走它。教育可以帮助你培养性格，激励你更加独立。”

德约科维奇可能没享受过幼儿园教育的益处，但他接受过更出色的教育，那就是伊莲娜·根契奇(Jelena Gencic)对他的无限关爱。根契

奇第一次看到德约科维奇时，他才5岁。当时根契奇在Kopaonik山区度假胜地经营一家网球训练营，小德约趴在训练营的铁丝网外面，他的父母在附近开了一家披萨店。接下来的事构成了德约科维奇传奇的一部分，根契奇问这个大眼睛男孩想不想挥下拍子，不料小男孩的早熟让根契奇惊讶不已，她当即找到他的父母，告诉他们这个孩子会成长为一个明星。

德约科维奇见到根契奇之前从未拿起过网球拍。可不可以假设，如果那一刻网球没有吸引他的注意，他可能就会错过它？德约科维奇不以为然地摆了摆手，坚定地答道：“我不喜欢‘如果……可能’这样的假设。我坚信凡事不会无缘无故地发生。如果你对自己提出这类问题，就会没完没了地问下去。”

根契奇说她会亲自监督这个小男孩的成长。“她在我眼中看到闪光。我父亲相信她，而且他也对我有信心。”根契奇教练成了他的导师，她不仅教他打网球，还教他诗歌、科学和古典音乐。2013年法网公开赛期间，根契奇教练逝世，德约科维奇的团队对他封锁了这一消息，直到第三轮比赛后才告诉他。这个消息让他大受打击。当周晚些时候他在一场新闻发布会上表示：“她就像我的第二个妈妈。”

十几岁的德约科维奇像旋风一样冲进了世界排名。他建立起了个人声誉，包括惊人稳定的高水平发挥，超强的竞技实力和体能，以及偶尔会突然急躁。今年他已经实现了所有目标——除了法网公开赛以外。我问他怎样让自己充满动力。

“我之所以能保持现在的竞技水平，是因为我喜欢打网球。”他简单地答道。我问，难道还有不喜欢打网球的球员？“有啊。有人打网球的动机并不正确。你不用听他们说就能看出来。但我不做评判，我完全尊重每个人的选择自由。只要他们的选择适合自己……”

我说，他之所以有动力要保持世界第一，部分来自于他已成为一位榜样。他起劲地点点头：“在世界各地，有许多年轻人关注我的一举一动。”听上去压力不小。“你可以从两方面来看。这到底是一种压力，还是一种荣幸呢？人们的关注给了我力量和活力。对我来说，这是一种极大的荣幸。”

……

德约科维奇还在小口小口地吃着他的午餐。玛雅湾的寿司果然非常棒。我们的饮料是水，也在意料之中。关于要吃什么东西，什么时候吃，这个男人比绝大多数人都慎重。德约科维奇的另一个传奇故事是，他更年轻的时候，常在比赛中途突发医疗紧急情况，偶尔因此被迫彻底退出比赛。这让他在升级道路上名声受损，就连平时温文尔雅的费德勒都曾称他是一个“笑话”。

后来在澳大利亚的一次比赛中，伊戈尔·切托耶维奇(Igor Cetojevic)在电视上看见了他。这位医生不是狂热的网球迷，但立即诊断出德约科维奇之所以精力不济，是他的饮食所致。几个月以后两个人会了面，德约科维奇从此采用了新的饮食方案：不含麸质、奶制品和加工糖的食品。他的健康状况立即得到了彻底改善，他的成绩同样如此。

德约科维奇回顾2010年那次转折点时说道：“我原先以为自己吃得很健康。我不吃垃圾食品，不喝可口可乐，不沾酒。”结果发现麸质才是罪魁祸首。“我回想了自己的饮食习惯，发现每天都会吃到它，它包含在我们的文化里，我们吃所有东西都要搭配面包。因此我摄入了太多麸质。”

他在很短时间内就减掉了4公斤体重，“对于一个职业运动员而言非常多了”，他因而被警告体能会下降。但他说，恰恰相反，“我感觉

自己的状态前所未有的好，我变得更加敏捷，头脑更加清楚，精力更加充沛。”这对网坛的其他人来说是坏消息，他们突然要面对一个重新振作的、有着超人般耐力的对手。自从这次彻底转变后，德约科维奇打进了过去21场大满贯决赛中的16场。

德约科维奇说，他的新饮食习惯算不上“食谱”，更像一种新的营养方案。他说：“我尽量重视盘子里的所有食物。”两年前他出版了《一发制胜》(Serve to Win)，这本书结合了自传、食谱以及自助手册。食物已成了他和妻子的重要爱好。“现在，我吃的东西里大约有一半是生的。”他又拿起一片生鱼片，仿佛在强调这一点。

……

我对德约科维奇说，以下的问题是为我们这些网球迷问的。网坛黄金时代已养大了我们的胃口，德约科维奇和他的对手们设立了如此高的标杆，我们担心此后出现衰落。网坛的未来之星在哪儿呢？他们能达到这么高的标准吗？

德约科维奇承认道：“两年以前网球界也担心这个问题。年轻球员展现了潜力，但是当时他们还没有赶上来。人们喜欢罗杰，喜欢拉法，但他们终有退役的一天，我也一样。可是过去两年里，我认为我们已经看到了许多未来之星。丘里奇（博纳·丘里奇，Borna Coric）、基尔乔斯（尼克·基尔乔斯Nick Kyrgios ）……”呃，请等一下，我打断了他。基尔乔斯这个人有点出格吧，是不是？这个澳大利亚人在美网公开赛上用下流的言语侮辱了斯坦·瓦林卡(Stan Wawrinka)的女友，以分散对方注意力，因而受到强烈谴责，还被处以罚款。

“这个嘛，他是有点，但从内心深处而言，我认为他其实是个不错的小伙子。我觉得他有一点点身份危机。他还在努力立足。我在纽

约跟他聊过，我说，‘听着，我知道每个人都批评你，我也是其中之一。’我很高兴能当面告诉他这一点。但我想说的是，我也遭遇过类似的事，或许程度没这么严重，但这是一段非常宝贵的经验。我说，‘如果你想跟我聊聊，我就在这儿听着，我愿意帮助你。’我跟他一起练习，还和他聊天，他是个好小伙，而且他真的、真的很有才华。”

我们的飞机开始下降。我讲起去年我在塞尔维亚的“安德里奇城”(Andricgrad)一幅壁画上看到他的照片。安德里奇城是电影导演埃米尔·库斯图里卡(Emir Kusturica)发起的一个庞大的建设项目，德约科维奇与他是好友。我问德约科维奇，作为一名有着强烈爱国情怀的冉冉升起的体育明星，他在20世纪90年代的南斯拉夫战争期间有什么感受。当时塞尔维亚人的爱国情怀在全球都受到谴责。

德约科维奇回答道：“这是塞尔维亚人民史上最艰难的时刻之一。每天人们都要大排长队去买面包。1999年北约(Nato)轰炸期间，我们每天都生活在危险中。他们没缘由地杀死了许多无辜百姓。”

这些事件“让我成为现在的样子。它们让我意志更加坚强，让我渴求胜利。这些事永远存留在你心间，你不可能忘记。你唯一能做的就是继续前进，宽恕，利用这段经历作为一种正强化。”他又谈回恐惧的话题，“如果你能以正确方式加以引导，恐惧也能变成力量。”

飞机落地了，我们二人分道扬镳。当天下午稍晚时候，我看到德约科维奇抵达摩纳哥俱乐部。他依然是彬彬有礼，令他的观众着迷，大人小孩都与他合影自拍。他进入了“榜样”模式，完美地扮演着这一角色。我突然想到，德约科维奇不会作为“第三人”载入史册，实际上他的个人特色可能已经超越了两位对手的典型特质，他比费德勒更亲切，比纳达尔更坚定。

他一度走近摆满茶点的食品台，拿起一片2平方厘米的披萨丢进

口中。我转身问旁边的前英国球员格雷格·鲁塞德斯基(Greg Rusedski)，他是此次活动的主持。我戏谑的问：“比萨里不是有麸质吗？”鲁塞德斯基报之以大笑，他说：“我觉得人有时候要放开点。”德约科维奇此前也有过这种“疯狂行径”，2012年，德约科维奇为庆祝澳网公开赛夺冠，吃掉了一块巧克力。

我们约好的切磋时刻来到了。我站在NetJets客户长长的队伍里，我们每人分得了一两分钟时间。观众约有200人，他们边喝香槟边看着我们，认真程度超过我预期。轮到我上场了，我努力将恐惧转化成力量。我们先温和地对攻了一球，在德约科维奇完全不挪动脚步的前提下，我“赢”了。然后他公然发动干扰策略，说他喜欢我的“比赛脸”。我恢复镇静，渐渐加大击球力度，用一记截击球迅速拿下一分。球就落在我设想的位置上，我自己都有点意外。场外响起一阵掌声，这是我一生中最美妙的时刻之一。

德约科维奇来到网前跟我握手。“专注当下！”我对他说。他笑了，回应道：“专注当下！”然后转身轻快地走回底线，等待下一个对手。

十三、与FT共进午餐：帕韦尔·杜罗夫

英国《金融时报》 约翰·桑希尔 报道 译者/许雯佳



他被称为俄罗斯的马克·扎克伯格，曾创建俄罗斯人气最高的社交网络**VKontakte**，后因得罪政府被迫卖掉公司，如今过着边创业边环游世界的日子。

在帕韦尔·杜罗夫(Pavel Durov)的祖国俄罗斯，新闻报道一直将称他为俄罗斯的马克·扎克伯格(Mark Zuckerberg)。尽管这是恭维之语，将他与Facebook创始人相比在我看来并不十分恰当：这夸大了杜

罗夫的商业成功，却没有充分反映出他的个人成就。

像扎克伯格一样，这位来自圣彼得堡、带着孩子气的科技企业家创建了俄罗斯最具人气的社交网络VKontakte，为俄罗斯互联网带来了革命性变化。但在2011年，抗议普京重任总统的声浪扩大之时，由于拒绝关闭反对派活动人士的页面，杜罗夫触怒了克里姆林宫。警方对他的侵扰日渐增加，他事实上被强迫将VKontakte卖给了亲克里姆林宫的投资者。2014年，他被解除了公司首席执行官的职务，带着3亿美元离开了俄罗斯，并打造了一款新的消息应用Telegram。他现在环游世界，宣扬安全通信和自由主义的价值。

抛开这样的比较，杜罗夫在他30年的人生里完成的事情无疑不少，他对未来还有不少宏伟计划。所以，当一个纤瘦谦逊的人，悄然走入伦敦梅菲尔区(Mayfair)一家典雅的意大利餐厅，轻声用近乎完美的英语介绍自己时，我有点吃惊。他的外貌、一身黑衣的打扮和叛逆的本性像极了电影《黑客帝国》(Matrix)中神秘的动作英雄尼奥(Neo)。但是他白皙的肤色、乌黑的头发以及小鹿般的眼睛，又让我觉得他更像迪斯尼(Disney)卡通片里的梦幻王子。

他告诉我，之所以选择来Quattro Passi吃午餐，是因为他就住在这附近，而且他喜欢这里的菜。“意大利美食简单又健康，素食者在这里更容易点菜，”他说。意大利餐厅可能也勾起他的童年回忆：因为父亲瓦列里（Valery，语言学博士、古罗马专家）的工作，杜罗夫在意大利都灵待过几年。“我出生在苏联。我三四岁的时候，我家搬到了意大利，等我们回去的时候，苏联已经不复存在了，”他说。

这家店配有对冲基金经理最喜爱的银色内饰、镜子和灰褐色家具。我们看了看菜单。杜罗夫点了布拉塔芝士(burrata)和一份只加芝士的意大利面作为主菜。“加白汁？”侍者询问道。他回答：“请加白

汁，不要加盐或者只加一点点盐。谢谢。”在询问他们是否提供黑麦面包（他们没有）以后，杜罗夫改为点了一些黑面包。这让我点的意大利浓菜汤和鮟鱇鱼配樱桃显得有些太丰盛了。

我询问他这种浪迹各国的生活方式怎么样。杜罗夫说，大城市让他着迷，但他不喜欢“国家”这个概念，解释了为什么他和由4名工程师组成的Telegram核心团队带着工作环游世界。“我们选一个地方，在那里停留两到三个月，然后说声再见，再去下一个地方。”

他使用圣基茨和尼维斯(St Kitts and Nevis)签发的护照旅行。过去一年，他和他的团队在旧金山、纽约、伦敦、巴黎和柏林工作过，他马上又要去芬兰了。这种四处流动的生活方式对他的业务也有好处，因为其最大卖点之一就是安全。“自18个月前我们创立Telegram以来，我们从未向包括政府官员的任何第三方泄露过哪怕一个字节的用户数据。”

尽管Telegram是一家同时在英国和美国注册的公司，该公司并未披露其租用的办公地点位于何处，或者用来租用这些办公地点的法人实体是什么。这有助于其团队避开“不必要的影响”，杜罗夫说，这可以使公司保护其6200万用户，免于被政府索要数据。不同于使用一个中央枢纽的大部分消息应用，Telegram的服务器网络分布在好几个不同司法管辖区。

杜罗夫说，他创建两家公司的最初动力，是满足个人需求：想和大学朋友交流的愿望使他创建了VKontakte，打造一个安全消息系统的必要性让他创建了Telegram。他的后一个想法是在2011年俄罗斯政府对他进行严密监视后萌生的。当时配有武器的警察试图闯入他在圣彼得堡的公寓，他意识到自己的通讯被监听了。他想要一种能与哥哥安全通讯的方式。杜罗夫的哥哥尼古拉(Nikolai) 34岁，是一名数

学家和工程师，他帮助杜罗夫创建了VKontakte，后来又为Telegram应用开发了加密代码。

“我们进行私人通讯和保有隐私的权利比一些政治人士想让我们为之感到恐惧的微不足道的威胁重要得多。如果你能抛开情感一分钟，从统计上想一想恐怖主义的威胁，就会发现其根本不存在。你在浴室的湿地板上滑倒而死的可能性要比死于恐怖主义的可能性高一千倍。”

我提出反对，这些统计数据也可以被用以支持不同的结论。它们或许表明，安全部门通过数据截取搜集到了关键信息，大大防止了更多恐怖袭击发生。端对端加密技术，正如杜罗夫所使用的，难道不是仅仅为恐怖分子制造了有利条件吗？

他表示，认为西方恐怖事件相对很少发生必然显示出政府打击得力，这种看法过于简单化了。考虑到实施恐怖主义行动的容易程度，或许这反映了恐怖主义意图并没有那么多。“我认为，西方文明中的我们倾向于高估我们解决所面对问题和挑战的能力，”杜罗夫表示。

他继续说，比如，制药行业说服我们相信，我们需要吃药才能保持健康。“但我从不服用制药公司生产的任何东西，我依然很健康。或许我们不应该太依赖公司想要我们相信的广告，也不应该太依赖政治人士——他们想要我们相信，我们之所以安全，完全是因为他们采取了行动。”

此外，杜罗夫表示，如果安全部门真的想获取一位用户的数据，它们可以试着去找谷歌(Google)和苹果(Apple)。“因为这些公司允许安全机构直接访问你的设备的可能性始终存在，没人能够百分之百确定，但Telegram所做的其中一件事就是断绝大规模监视的可能。”

……

我问他是否认同爱德华·斯诺登(Edward　Snowden)揭露美国和英国的监视计划。“显然，是的。他是我心目中的英雄，”杜罗夫回答说，“我们是同龄人，从某种角度，我把他与美国国家安全局(NSA)的斗争视为一代人与另一代人的战争。这是新与老的对抗。”除了通过视频会议，杜罗夫从未见过斯诺登，但他公开向斯诺登提供在Telegram工作的机会——斯诺登拒绝了这一邀约。“任何喜欢自称民主的政府都应该欢迎斯诺登，并允许斯诺登在他们的国家生活。”

说话间，杜罗夫仔细地将他那份布拉塔奶酪切成小块吃掉，留下了配菜红辣椒和芝麻菜。

现在每天有50亿条消息通过Telegram发送。但杜罗夫表示，安全并不是Telegram唯一吸引人的地方，他解释称，Telegram还是唯一开放源代码的大众市场消息应用，因此鼓励了其他开发者将其作为一个平台。比如，开发者可以在平台上运行学习中文的教育程序，运行聊天群组或者约会网站。“我把它视为一个提供社会公益的工具，”杜罗夫称。

杜罗夫拿出屏幕裂了的智能手机，向我展示一个第三方开发者如何用一个周末的时间开发出了一个基于Telegram平台的约会原型应用。几乎在一瞬间，他就和圣彼得堡一位名叫尤利娅(Julia)的用户联系上了。“如果我说，是的，我喜欢她，而她那边也说，好的，那么程序就会把我们连接起来，”杜罗夫说。

或许是这样，但目前Telegram并没有任何盈利：设备、员工和交通费用每月要耗费杜罗夫100万美元。但长期以来，杜罗夫一直对钱抱着一种随意的看法——2012年他和他的同事曾将5000卢布（合90美元）折成纸飞机，从他位于圣彼得堡的办公室窗户掷下去，引起下面街道上发生打斗。

尽管外部投资者和企业希望投资或者收购Telegram，杜罗夫表示，他还没有准备好向外部投资者打开公司的大门。他表示，一些美国科技业巨头一心想要赚钱，它们压榨员工、顾客和竞争对手，最后将财富捐给慈善事业。杜罗夫希望在壮大自己的公司的同时也为社会谋福利。

我们的主菜上来了，我们转而开始聊杜罗夫所说的“上一个项目”：VKontakte。为开发自己的电脑游戏而自学了编程以后，还在圣彼得堡国立大学(St Petersburg State University)读语言学的杜罗夫开发了这个社交网络。最初它只是一个平台，供同学们分享他们缺席的那些课的讲义。随着数千名学生使用这个平台来运行讨论组、上传照片、发布博客、发送私信，这个平台开始有了自己的生命力。

2006年杜罗夫毕业，他决定将其发展为一门生意，打造成和同龄人保持联系的一种工具。“因此，我想出了这个名字，VKontakte（保持联系之意），一切事情我都是从头干起——所有的代码、设计、营销策略，”杜罗夫说，“马克（扎克伯格）很幸运，因为他在哈佛大学(Harvard)念书，在头几个星期，他可以吸引室友帮助他完成一些编程。我一切都要自己干。”

……

杜罗夫承认他从当时迅速风靡美国大学的Facebook中汲取了灵感，并且仔细研究了哪些因素促成了它的成功，哪些方法行不通。他毫不费力就找到了能干的工程师来开发这个网络，VKontakte蓬勃发展。他说，在当时俄罗斯不受监管的互联网市场，VKontakte简直是“自由主义者的天堂”，“你什么都可以做，”他说：“当然，有一些愚蠢的法律。但是你可以利用腐败、走后门绕开它们。腐败通常是不好的，但当法律实在是又愚蠢又过时，并且确实限制创新之时，腐败可

以是好事。”

然而，俄罗斯的商业和政治气候在2011年末突变，时任俄罗斯总理的弗拉基米尔·普京(Vladimir Putin)明确表示他将重返总统之位，民众针对有争议的议会选举爆发了大规模抗议活动。据杜罗夫说，当时政府慌了，给VKontakte下达了无数道指令，要求它屏蔽反对人士的活动。杜罗夫并没有将这些要求当回事儿，他担心服从要求只会把流量拱手送给Facebook和Twitter。“所以我拿它开了个玩笑。我发了条tweet，是一只穿着连帽衫的狗伸着舌头，”他说，“我还公开发布了这些官方指令的扫描件。”2012年二战结束纪念日时，他发了一条tweet称“斯大林(Stalin)抵抗了希特勒(Hitler)，捍卫了自己压迫苏联人民的权利”，这激怒了俄罗斯的民族主义者。“我认为那条tweet说得没错。可能不该在那个时候说，”如今他总结道，“斯大林杀的人比希特勒还多。我对这两个人同样憎恨。”

杜罗夫那个时候严重误读了形势。他在圣彼得堡的公寓遭突袭，虽然未能成功；他被起诉在交通事故中致使一名警察受伤；他和他的合伙人的股份最终被亲克里姆林宫的投资者全部买断。“我知道将会发生什么，所以我卖掉了（股份）。我认识到我在俄罗斯的一切财产都不是财产，而是负担。别人可能会利用它们来胁迫我做我不想做的事情。”

不过，杜罗夫还是保持了冷静，因为作为一个俄罗斯人，他知道他本可能遭遇严重得多的事态——他的曾祖父母曾遭斯大林迫害，他的祖父在二战中曾三次被授予奖章、后来依然被送往古拉格劳改营(Gulag)。他的股份还是赶在科技股暴跌前不久卖掉的。“能卖出去，我已经够幸运了，”他说。

一盘看起来让人相当提不起胃口的意大利面放在了杜罗夫面前，

而我开始享用我那盘精心烹制的鮟鱇鱼。他说，他仍然抱有希望，统治俄罗斯的反动力量将衰落，更开明的一代政治人士将兴起。“但是，我把自己视为一名科技企业家，不是政治人士也不是哲学家。看到自由主义价值观广泛传播我会很高兴，但是我并不将这视为自己的使命。”

他对世界其他政权的看法也没好到哪里去。欧盟(EU)是一个用繁文缛节扼杀企业的“官僚主义怪物”，太过迟缓笨重以至于难以适应21世纪的变化。他欣赏美国的建国原则，但认为这些原则已被美国的全球支配地位腐蚀了。“这是一个垄断了三个领域的国家：硅谷垄断了科技，好莱坞垄断了娱乐，华尔街垄断了金融。它们有那么大的权力。但是权力会造成腐化。”

他对一些科技企业目前的发展趋势十分警惕。“我认为Facebook和政府的关联已经过多，”他说：“人们生活的一切都被记录和存储在某个地方，他们已经厌倦了这种状况。”

杜罗夫对俄罗斯和乌克兰之间的冲突感受颇深，但是他说他永远不会选择站在哪一边。“从我母亲那边来说，我来自乌克兰，而从我父亲那边来说，我来自俄罗斯。个人认为，这两个国家很可能是国家大家庭中最近的两个亲戚。”

他认为一场思想的斗争正在席卷俄罗斯，并将决定这个国家的未来。作为一个服兵役期间研究过如何发动宣传战的人，他从纯专业的角度对克里姆林宫的策略表示钦佩。“你可以想象一下，当国家宣传做得如此到位，以至于新的一代人将会真正相信中央集权优于地方分权、计划优于自然发展、监管优于自由，那会是什么样子。我可以想象发生这种情形，但我希望它不会真的发生。”

服务员把主菜的盘子收下去以后，我们都点了一杯新鲜薄荷茶。

我试图将谈话朝着更私人的问题上引导，但他把是否有伴侣的问题挡了回去。“我不想评论我的个人生活”，他说。

整个午餐期间，杜罗夫一直在摆弄他的衣帽寄存存取牌。离开的时候，他取回了一顶黑色棒球帽。戴好帽子，他害羞地挥手道别并消失在阳光灿烂的午后，只剩下我一人在想，自己刚刚见到的，究竟是一位来自俄罗斯未来的贵客，还是俄罗斯过去那段极为短暂的自由主义时期一道别样的遗痕？

十四、与FT共进午餐：贝佩·格里洛

英国《金融时报》 詹姆斯·波利提 译者/常和



格里洛由喜剧演员成功转型为意大利五星运动党党魁，他希望为每个意大利人提供每年7200欧元的基本收入保障，并对意大利财政制度进行大调整。

在撒丁岛翡翠海岸(Emerald Coast)一个私人高尔夫俱乐部的阳台上会见欧洲最知名的民粹主义者之一，显得格格不入。从阳台放眼望去，修剪平整的球场掩映在丘陵起伏的地中海灌木林中。远处就是蓝

海碧波，海上游弋着一艘艘游艇。球场只有十几位客人，多为外国富豪。

贝佩·格里洛(Beppe Grillo)由喜剧演员成功转型为五星运动党(Five Star Movement)党魁，该反对党获得近四分之一意大利国民支持。格里洛选中这个地方会面，原因是他正好在此度二周假期。但他说自己从不打高尔夫球，因为“自己需要心静。”

他穿着典型夏装：白色短袖衬衣（最上头的扣子解开）与浅蓝色牛仔裤（膝盖上方有一小破洞）。今年66岁的格里洛一头蓬乱白色卷发，但他的眼镜特别时尚，我闻到他身上散发的阵阵古龙香水味。他手机响时，铃声是乔治·索罗古德与摧毁者合唱团(George Thorogood and the Destroyers) 1982年的一首摇滚歌曲《坏到骨子里》(Bad to the Bone)的吉它即兴曲。

这个会面场所显得不太适宜，因为格里洛的形象是欧洲现有政治与财政制度的对立面，但他似乎并不在意。

“此处让我感到心旷神怡，这意味着自己可以心平气和地看待世界，”他说。但在我俩抵达餐桌前，他就露了一手对社会及经济现状挖苦批评的绝活，而正是这让他从政前就已声名远扬。“这儿的一切均是山寨，”他指的就是以绝世美景著称的翡翠海岸。

待我俩坐定后，格里洛就想立马点菜。与很多意大利人一样，他没要菜单，而是直接与服务员交谈。他点了金枪鱼、鸡蛋以及干酪搭配的什锦沙拉；他建议我点海鲜开胃菜。他不爱喝酒，所以点了碳酸饮料；我则要了杯当地产的Vermentino di Gallura干白。

我那一阵子一直在报道希腊债务危机，就在我俩会面前几个小时，欧元区领导人刚刚就纾困希腊达成新协议。格里洛的第一反应

（通过自己的Twitter与博客）就是猛烈抨击。以德国总理安格拉·默克尔(Angela Merkel)为首的欧洲债权人运用“恐怖策略”让同为民粹主义者的希腊总理亚历克西斯·齐普拉斯(Alexis Tsipras)屈辱接受条件苛刻的新紧缩政策。

但当我直接问他该如何看待这份新协议，他与其说是愤怒，倒不如说显得灰心丧气。“我不知道该咋说，同样的故事轮番上演。每个欧盟国家都丧失了主权。”于是他第一次偏离话题（此类情况随后多次出现）。“我们把政治交给了银行家。欧洲央行(ECB)受制于德意志银行(Deutsche Bank)，而德意志银行又受制于德国央行(Bundesbank)，”他说，随后又谈了日本和英国分别独创的“即时制造”与“零时工合同制(zero-hour labour contracts)”。“它们这样做糊弄所有的数据统计，因为你工作一个小时，就意味着把你统计成就业者。”

就在我俩一点点吃着撒丁岛传统大饼pane carasau时，我试图把话题引回核心问题。我们会面一周前，在齐普拉斯出人意料宣布就欧盟更早提出的纾困条款举行全民公投后，格里洛曾亲往雅典宪法广场(Syntagma Square)声援。那天晚上，齐普拉斯支持的“反对”阵营获得压倒式胜利。

如今，以公投表示反抗的举动显得毫无意义。希腊仍然急需资金以避免债务违约，而齐普拉斯不得不在很多方面向欧盟作出让步以获得纾困资金。所以说公投意义何在？

格里洛略微犹豫了一会，他本人曾大声呼吁意大利就是否留在欧元区内举行全民公投。“我认为这有助于正本清源：国家事务应由人民、而不是由其他人（政客）来做抉择，”他说。他这样评价齐普拉斯：“他若出卖国家利益，那正是希腊人民极力反对的。”

我俩点的菜端了上来，我最爱吃的开胃菜是桃子搭配的烤金枪鱼以及腌三文鱼。格里洛在沙拉上洒了很多盐，这似乎让他一下子来了兴致。他开始攻击那些控制欧洲经济的“政客大佬”。

“这些人患了述情障碍症，这表明他们感受不到别人的喜怒哀乐，”他说。他是否指的就是默克尔与欧盟委员会(European Commission)主席让-克洛德·容克(Jean-Claude　Juncker)这类人？“没错，”他回答道。“他们为了实现收支平衡，不关心成百上千万民众的死活，这是间接伤害。我们把自己的生活交给了那些对生活内涵一窍不通的人，”他补充道。

我暗示：鉴于之前几周意大利人目睹了雅典街头发生的一幕幕经济惨况，他们对就是否留在欧元区内举行全民公投可能不感兴趣。但格里洛说我大错特错，因为意大利使用欧元的历史就如同一场恶梦。

意大利经济才刚刚开始复苏——在经历了惨痛的三底衰退后，今年首季经济增长率为0.3%。失业率依然高居不下(12.4%)，年轻人的失业率更是超过了40%。“我们草草加入了欧元区，而他们说这对我们有好处，”他说。“从那以后，我们所有的经济、社会以及财政指标开始越变越糟。”

他说：雅典的混乱状态被疯狂夸大了。“我带着面包、奶酪以及尼龙袜去施援。我本以为居民会躺在地上大呼小叫要救助。相反，我发现整座城市富有生气，餐馆都是宾客盈门。随处可见游客。吃的东西也是价廉物美——花18、20欧元就OK了。城市干净整洁。我敢保证：希腊如果重新启用德拉克马（Drachma，原希腊货币——译者注），那么熬过一年的经济困难期后，拥有1000万人口的希腊会成为人间天堂。”

我问格里洛如何成为一名喜剧演员。他立马打断我。“不对！我

天生就是喜剧演员！这不是后天努力，本人天生就是这块料，”他说。1948年，格里洛出生于意大利热那亚，他父亲拥有一家焊接设备制造厂，产品主要用于拆卸船只。这座北部港口城市特有的坚韧性，从小就深深影响了他。“可卡因、袋装糖、咖啡、船员以及易装癖者可谓一应俱全，”他说。他曾短暂当过牛仔裤推销员。“他牛仔裤没卖掉多少，但却让顾客捧腹大笑个没完，”他当年的老板告诉意大利《共和国报》(La Repubblica)记者。

尝试做独角喜剧演员后，他于上世纪70年代末被电视节目主持人皮博·保多(Pippo Baudo)慧眼识中，后者在意大利国家广播电视台(Rai)的黄金档节目中给了他一段表演时间。来撒丁岛之前，我看了他的一些老节目，其中就包括1982年的节目《带你看美国》('ll show you America)。在节目中，身穿牛仔夹克的格里洛在纽约街头四处闲逛，极尽嘲弄地模仿当时造访美国的意大利游客，同时突出展现了美国城市的衰败景象。

“这里是纽约藏污纳垢的第42街，”他在节目中说道。“这里应有尽有：卖淫、贪腐、成群的跳蚤，各种假恶丑一应俱全。我很快就得心应手。”

他说：即便在那时，“不知不觉，自己就在节目里跟政治打上了交道”，但1986年，他开了个惊天玩笑（也许是他有生以来开的最大玩笑）——因对时任社会党总理贝蒂诺·克拉克西(Bettino Craxi)核心圈子的贪腐行为大肆讥讽而惹火烧身。“如果中国每个人都是社会主义者，那么他们该偷谁的去？”他说。格里洛随后被国家电视台封杀。

10年前，他对意大利政治体制的鞭挞玩出了新花样——他建了个博客，网民可通过此平台就可再生能源、经济公正、食物供应链的可

持续性、公司不法行为以及网络自由等问题进行辩论。

该博客成为意大利阅读量最高的博客之一，并于2009年底促成五星运动党的建立。该党利用民众对政治的普遍不满，大肆抨击意大利政坛种种黑暗。一场名为“V日”的抗议集会——V代表vaffanculo，是意大利脏话“滚你妈的蛋”的意思——吸引了8万民众参加。格里洛后来引入了一项制度：要求五星运动党政客捐出一半收入资助小微企业，这反映了他公民革命之理想。

我俩点了些水果——他要了草莓，我则要了水果沙拉配冰淇淋。向公共部门腐败开战（几乎每天揭露高层丑闻、并使一些人被逮捕）成了格里洛的制胜法宝。

“从本质上说，这就是我们的革命目标：把诚信者安排在应有的岗位，然后他们周围就会聚集更多的诚信者，”他说。我冒昧提出：遗憾的是，腐败问题似乎难以解决，并问他认为为何会这样。“因为贪腐者从不认为自己是腐败分子，而中饱私囊者认为公款理所当然是他们的钱。他们用公款大肆吃喝、购买振颤器与燃油券。”

在两年前的意大利议会选举中，五星运动党获得25.5%的选票，一跃成为议会第三大党。但它的异军突起或许是把双刃剑。格里洛决定不与前两大政党中的任何一个合作，导致政局不稳长达两个月，政府也出现停摆。

他本人并没有在议会占有一席之地。五星运动党的章程禁止有犯罪记录者出任公职，因此他没有资格：1981年，在一起交通事故后，他曾被判过失杀人罪——他驾驶的车坠入深谷，车上3名乘客丧命；但他否认这是他无法担任议员的原因。“我无意参与职业政治生涯，”他说。“这不符合我的性格。”

去年，当年轻有力、精力充沛的前佛罗伦萨市长马泰奥·伦齐(Matteo　Renzi)出任总理后，民众批评五星运动党议员只是蓄意阻挠者，而对治理国家毫无兴趣，该党的支持率就开始下降。但近几个月，在罗马爆发大面积贪腐丑闻以及政府处理成千上万抵达意大利海岸的北非移民很不得力后，五星运动党的支持率又开始重拾升势。最近的民意调查表明其支持率稳定在23%-26%之间。

我问格里洛如何评价被许多国人寄以重振意大利国运厚望的伦齐。他的回答依然毫不留情：“他就是个破产国家的掌门人，只比别人多点热情而已，”他说，“伦齐谎话连篇。他在电视上侃侃而谈，我们对照检查后，发现与实情大相径庭。他的道德水准很低。”

服务员把两份咖啡轻轻放在桌上，我不禁想知道：格里洛是否会高度评价天主教教宗方济各(Pope　Francis)，因为教宗把经济民粹主义以及环境保护作为自己任内的中心任务。“我们都是方济会(Franciscan)会士，”格里洛兴致勃勃地说道。“我们五星运动就建立在团结合作以及兼顾众生理念的基础上。两者有很多共通点。教宗借鉴了我们的诸多理念，”他戏谑道。

我也不禁笑了，这是整个午餐期间，少之又少的场景。因为大多数时间里，格里洛并没有用插科打诨来展现其幽默感：他的幽默冷峻、辛辣、而且往往火力十足。他坦承自己今天略微有些收敛，因为接受英国《金融时报》的采访，自己得给读者留个好印象（意大利语就是la bella figura）。

我对他的宗教信仰颇感兴趣。我问他是否是天主教徒。“我不理解真正教义，但我是天主教徒，”他回答道。我仍然不依不饶地问他：经常去教堂做礼拜吗？“是的，但我仍似信非信，仍然举棋不定；也许相比宗教，我更相信理性与激情的力量。”

格里洛的一大经济政策观点就是，为积极寻求就业的每一个公民推出基本收入制，保障每年7200欧元的基本收入。他希望把这项政策与财税制度大改整结合起来，废除所得税，采用单一消费税。“是收入、而不是工作让每个人在社会安身立命——所以必须从一出生就予以保证，”格里洛说。“我的梦想是全民有收入保障，用完全不同的财政制度来提供资金。”

如此经济理念竟然不受重视，他显得很是沮丧。“我转述皮凯蒂(Piketty)的经济理论，没有人接受，因为我是喜剧演员，”他说，“斯蒂格利茨(Stiglitz)可以说，‘我们退出欧元区吧’，但如果我这样说了，我就只是满嘴胡说八道的喜剧演员，”他补充道。

服务员把桌子清理干净后，格里洛显得焦躁不安。他侧过身去，不再面对面跟我说话。他问我采访素材是否已经足够了，我说是，但还剩几个问题。

我很感兴趣的是他会如何评价美国总统巴拉克·奥巴马(Barack Obama)，因为有些五星运动党政客时不时对美国的帝国主义行径大肆声讨一番。“我过去认为奥巴马很了不起，但如今的看法已稍有不同，”格里洛说，并开始长篇大论地攻击跨大西洋贸易与投资伙伴关系协定(TTIP)，目前美国与欧盟之间正就这一跨大西洋贸易协定举行艰苦谈判。

“这个TTIP协定满是诳语。欧盟国家永远都不能签字。势力强大的跨国公司会起诉政府并最终打赢官司。我们将来会吃到奶粉做的格拉纳奶酪(Grana cheese)和氯化鸡；对美国人来说，法律是利润的最大拦路虎，这是截然不同的思维模式。”

但他显然对奥巴马取得的最大外交成就之一欢欣鼓舞：与伊朗达成核协议。格里洛的妻子帕尔文(Parvin)是意籍伊朗裔人，他们希望

能实地造访伊朗。“伊朗人是了不起的民族，他们身上的友好与热情好客早为我们西方人抛弃，”他说。他尤其痴迷伊朗女性：“她们天生性感，让人想入非非。她们含而不露，有种欲罢不能的隐秘感，而我们早已丢得一干二净。在西方社会，女性都爱袒胸露乳，对吧？”

我真不知道该如何答复他这个问题，所以聊了近两个小时后，我俩就相互致别。不管结果如何，感觉今天应是欧洲政治经济史上有转折意义的一天，他却直奔海滩而去。

十五、与FT共进午餐：沈南鹏

英国《金融时报》　　桑晓霓　　插图由詹姆斯·弗格森(James Ferguson)提供 译者/邹策



作为中国最成功的投资者之一、硅谷风投公司红杉资本中国业务的负责人，沈南鹏在中国主要民营科技公司里大多都有投资。他对一家公司的投资通常从早期开始，享受冒险的感觉。

沈南鹏身着黑色衬衫、灰色长裤，脚上穿一双意大利制造的黑色平底皮鞋。我跟在他身后走进全球最大无人机制造公司——大疆创新

科技有限公司(DJI)的总部，员工们低着头向他致意，而他显然已经习惯了这种打招呼的方式。

现年47岁的沈南鹏是中国最成功的投资者之一，《福布斯》(Forbes)估计他个人财富有10亿美元，他也是硅谷风险投资公司红杉资本(Sequoia Capital)中国业务的负责人。中国国内普遍认为，他在一家西方公司身居高位，也象征着中国地位的上升。

实际上一些人相信，红杉资本中国基金(Sequoia Capital China)创造的收益早晚超过其母公司。但就在今年7月初我们见面的那一天，跌宕起伏的中国股市大幅下跌（仅在当天就暴跌了8%）。尽管沈南鹏旗下中国基金所管理的资金“仅”有60亿美元，但据中国国家电视台最近的估计，沈南鹏持有的上市公司股票总市值超过4000亿美元。股市下跌意味着该数字会大幅缩水。

沈南鹏对此很淡定，他有着像机器一样冷静计算的名声。尽管他坦承自己随身带着3部智能手机——他说这是为了紧盯各个服务提供商——但实际上他很少去看这些手机屏幕。

他说：“现在还没有稳定下来，我们需要等待几周。目前的形势并不是市场驱动的。千万家公司需要资金，上市的只有5%。如果估值下降，那对我们来说是好事。创业家们以前的期望太高了。”

……

十年前，在全球亿万富翁排行榜上看不到多少中国互联网企业家的名字，如今却冒出了一大批，比如电商巨头阿里巴巴(Alibaba)创始人马云，先是做游戏网站、后来发展为社交媒体巨擘的腾讯(Tencent)的创始人马化腾，“中国内地的谷歌(Google)”搜索引擎公司百度(Baidu)的李彦宏，还有智能手机制造商小米(Xiaomi)的雷军。尽管沈

南鹏主要以投资闻名，但他也是一名互联网创业家，他是做得非常成功的中国旅游网站携程网(Ctrip)的创始人之一。

在简直比硅谷还要复杂、集中度更高而且日新月异的中国科技业，前十大App中的每一款App都得到了阿里巴巴、腾讯和百度三大互联网公司中至少一家的参股。此外，马云和马化腾（两人并无亲戚关系）都有庞大的家族理财室(family office)，这些理财室与投资公司——如红杉资本及其主要竞争对手高瓴资本(Hillhouse Capital)和老虎环球基金(Tiger Global Management)——时而合作，时而竞争。因此，除了各方彼此之间的直接竞争以外，还有通过各自注资的公司展开的代理竞争。

大约有5家中国民营科技公司的价值超过100亿美元，还有多家公司的价值超过10亿美元。沈南鹏在这些公司大多都有投资。作为一名风险投资者，他对一家公司的投资通常从最早期开始，在这个阶段，技术尚未经过实践证明，创始人落实自己的构想的能力依然不确定。一位对沈南鹏很是钦佩的科技业投资者比喻说："沈南鹏会在（中国篮球巨星）姚明5岁的时候对他进行投资，而我即便在姚明20岁的时候也没有勇气对他进行投资。"

沈南鹏解释称："如果你是一名风险投资者，你就必须彻底改变自己的思维方式。当你做私募的时候，你有那么多参考点，公司基本上是静态的。如果在全球进行并购投资，你只需提高运营效率，投入大量借来的资金，然后就能赚钱。在中国，风投不可能这么做。这里的形势更加变化多端。你要给规模小、行动快的公司资金，这样它们就能成功地与更大型却行动迟缓的公司竞争。"

沈南鹏是大疆公司的第一位外部投资者。他告诉我，大疆已经在赚钱了（他估计今年能有2亿美元利润），估值达到100亿美元。大疆

在全球消费者无人机市场占据70%的份额，其产品正变得无处不在：今年1月坠毁在白宫草坪上的无人机就是大疆制造的。

我们订了连锁餐厅Spaghetti House的午餐，预备在会议室用餐。会议室外面摆放着精灵(Phantom)、如影(Ronin)等最新款大疆无人机模型，一些来自国内外的访客正在参观。会议室内没有多余家具和装饰，一堵白墙上挂着一幅装裱好的字："大志无疆"。

沈南鹏把三部手机依次摆在桌子上，接下来的两个小时里，它们不时随着股价暴跌的节奏而响起。他告诉我，他使用微信（WeChat，腾讯的通信APP）的时间远多于电子邮件。他说："西方公司在许多方面都没有正确理解中国。当你注册一款西方APP时，它们总是要你的电子邮件地址。但在中国，手机号才是你的身份。"

沈南鹏的成功与他理解并适应国内这种环境不无关系。他最近投资了领英(LinkedIn)和Airbnb，并计划将两家公司引入中国。去年他为领英中国(LinkedIn China)聘请了一位首席执行官——他是该公司董事——并计划推出本土化产品，比如赤兔(Red Rabbit)，这款社交APP针对中低端人群，而不是富裕、讲英语的专业人士，后者往往使用领英中国。

一般来说，沈南鹏不喜欢在公司发展到后期才参与进来。他说："我感觉没有深度介入。当我早期进入时，更多的是一种冒险。我感觉更像又成了一位创业家。当然，你会赚更多的钱，但主要是你与公司紧密联系。你对自己说，'嘿！在这家公司只有15个人挤在上海那间简陋的办公室里的时候，我就发现它了'，你和它们一起成长，它们和你一起成长。"就是那么一瞬间，一个冷静客观的投资者的形象荡然无存。

我们订的午餐到了，一起送来的还有廉价的塑料餐具。不过，精

美的瓷制杯子用来盛放热咖啡和热气腾腾的茉莉花茶非常合适。我们使用了一款名为“饿了么”的订餐服务APP叫餐——不出我所料，沈南鹏也是这款软件的投资者。他解释称，“饿了么”创办于上海——他本人在那个城市长大——主要面向那些不爱在学校食堂吃的高校学生提供送餐服务。现在该公司的业务遍及中国内地各大城市（平均订单金额大约为4美元，餐馆承担送餐成本）。

它也是一系列移动互联网公司中的一部分——在这样一个充满机会主义的环境中，这些移动互联网公司的业务领域不可避免地出现了交叉。这给沈南鹏等投资者带来了一个问题。在大疆公司的员工忙着准备我们需要的各种东西时，沈南鹏解释说：“并不是一开始就有利益冲突，而是它们逐渐趋同，因为不同模型之间的界限往往随着时间推移而模糊。”

沈南鹏选了一份不知浇了什么肉羹的意大利面条，递给我的则是一份色泽亮得可疑的奶油酱汁海鲜鳄梨盖浇饭。我们各自还有另外一个餐盒，里面是西红柿、鸡蛋、橄榄、几块香肠和碎火腿做成的沙拉。因为我不吃肉，便把这个放在了一边。盛汤的盒子里也有一些肉。即便在香港最高档的餐厅，沈南鹏也不以胃口好闻名，看起来他对那份午餐也没多大兴趣。

……

沈南鹏在红杉资本的角色是为东西方牵线搭桥，这并非是他首次扮演此类角色。沈南鹏出生于中国浙江省，在上海长大，后来考上了上海交通大学，据他的朋友说，沈南鹏在校时被认为是数学天才。他后来前往美国耶鲁大学管理学院(Yale School of Management)留学，1992年毕业后成为最早在华尔街工作的中国内地人之一。

他说：“从耶鲁毕业的时候，我英语说得还不错，但当时的沈南

鹏还不擅长推销或者演讲。”他突然用了第三人称。“我需要转换角度。由于数学很好，我有着很强的分析技巧，因此我能够做衍生品。在华尔街的许多中国银行家都是这么开始的。”

上世纪90年代中期，随着中国人财富增加，并且首次有钱投资，中国市场开始焕发生机。沈南鹏成了所谓的“海龟”中的一员——“海龟”是指在海外留学，然后选择回国的中国人。沈南鹏放下自己的塑料叉子说道：“回到中国后，我才成了一名真正的银行家。在中国，文化上的劣势消失了。我可以向中国银行(BoC)推销，可以向财政部推销。我不再有弱点。”

到上世纪90年代末，新科技经济的第一波浪潮刮到中国内地，当时沈南鹏在德意志银行(Deutsche Bank)负责中国资本市场业务。新浪(Sina)和百度(Baidu)等互联网公司出现在新闻头条位置，争当中国谷歌的竞赛已经展开。沈南鹏的许多高中、大学和耶鲁的同学都参与这股浪潮，而他也决定投身其中。

1999年12月，沈南鹏与梁建章(James Liang)及另外两人一起创办了携程网——沈梁两人15岁相识，当时他们均被老师推荐参加在上海举办的首届计算机编程竞赛。他回忆道：“那时还没有《孤独星球》(Lonely Planet)中国版，我们知道Expedia在美国非常火，因此我们想，‘现在没有关于在中国旅游的信息，开创一个旅游信息和在线预订的互联网应用会很不错’。互联网是完美的工具。”

这与他以前的企业生活形成鲜明对比：“我以前住5星级酒店，与银行高管会晤，那时的生活则完全不同。”他说，还算有些安全感的是，他的妻子依然是一名投资银行家。

但到了2005年，随着携程估值超过10亿美元，沈南鹏开始认识到，“通过充当投资者的角色，我可以将投行家和创业家的角色结合

起来”。在那年晚些时候接到红杉的电话时，他准备接受聘请。当时移动互联网在中国正成为大家瞩目的焦点，腾讯也刚刚上市。被“从头起就可以独立作出投资决定”的承诺所打动，沈南鹏决定加入红杉。

自做出那个决定以来已经过去了十年时间，沈南鹏依然同以往一样极其好胜。在中国春节期间，沈南鹏通常会邀请投资者到位于热带地区的海南岛度假——他在那里有一座海滨别墅，与马云的别墅毗邻。然而，与他的客人不同，沈南鹏本人并不沉迷于高尔夫或者打牌。相反，据他的客人说，他不断地与创业家们通话：这既是因为他无法忍受失去一桩交易，也是因为不想让其他投资者联系上那些创业家。

我向沈南鹏表示，这种富于干劲和竞争意识的品质通常更容易出现在中国上一代人身上——那些受过“文革”磨难，并努力弥补失去的时间的人——他听到这句话后显得有些困惑。但他想了一会儿，然后告诉我，他过段时间要去苏格兰打高尔夫，似乎在表明，他的确注重生活与工作的平衡。

沈南鹏犹豫地说道：“不是为了赚钱。”似乎表明他从未想过这个问题。“这份工作非常令人兴奋。如果中国一些最优秀的公司最初是由红杉提供资金的，如果你是我的话，难道不会感到兴奋吗？”

……

沈南鹏的工作中遇到的最复杂的情况之一是，在当今中国，投资者与创业家之间的关系有些紧张。在一些“金主”看来，创业家在彼此竞争的过程中，为了吸引眼球、争夺消费者而大肆补贴用户，烧钱烧过头了。沈南鹏从自己的经验出发，试图从两个方面来看待这个问题。

他解释称：“有时候需要作出艰难的决定。当你确定要支持某位创业家的时候，你不得不容忍他们的弱点。你向他们解释，与他们争论，但你很少会与他们作对。”

他承认，犯错是免不了的。他回忆道，他最初曾拒绝京东(JD.com)——相当于中国的亚马逊(Amazon)，而现在京东已经成为他的投资组合中最有价值的公司之一。他说：“这种延迟代价非常大，”他摇着头，盖上吃了一半的米饭。不知道他更加遗憾的是哪件事：是我们午餐的质量还是他犹豫的代价。

对话临近结束。在他困惑地戳了戳一个黄灿灿的果冻一样的东西之后——后来发现是芒果沙拉酱——桌子上的手机再次震颤着响起。这位中国最成功的投资者之一总结道：“风投是一个让人抱憾的行业。”他随之将注意力重新转向市场的波动上。

十六、与FT共进午餐：联合国秘书长潘基文

英国《金融时报》 吉莲·邰蒂 报道 插图：Gary Wing

译者/许雯佳



幼时因战争流离失所而受到联合国救助的潘基文，将联合国看作一座灯塔。现在他依然相信，走过**70**个春秋的联合国仍在发挥作用，只是需要发展和改变。

联合国秘书长潘基文(Ban Ki-moon)悄然步入联合国纽约总部大楼的一间等候室，他身穿白色衬衫和深蓝色西服，淡蓝色领带上面别

着一枚联合国领带夹。现年71岁的潘基文在来之前刚刚和英国首相戴维·卡梅伦(David Cameron)通过电话，恳请他“作为欧洲的一位重要领袖”，接收更多叙利亚难民。

潘基文心系这些难民。65年前，还是一个孩子的潘基文所在的村子被卷入韩国残酷的战争，他被迫背井离乡。此后，他一直感到自己和暴行的受害者有一种特别深切的联系。

“当时我才6岁，”潘基文回忆道，“我必须背着东西逃难。找不到什么吃的东西。我不停地哭，不懂得发生了什么事。所有的学校都被毁了。我们只能坐在树荫底下的地上。”

他直视我的眼睛。“我算不上真正的难民，”他补充道，用一种花了数小时研读法律定义般的精确感说。“我算流离失所的人。但对我们来说，联合国的旗帜就代表着保护者。”

戴着独特的蓝色头盔的联合国维和部队首次介入执行保护平民任务的地方就是在朝鲜半岛。还是一个孩子的时候，潘基文将从二战的废墟之上建立起来的联合国视作“一座灯塔！”193个成员国代表全部到场的第70届联合国大会于9月15日开幕，但是这个机构似乎已经不那么像一座灯塔，而更像一只巨兽。自2007年以来一直担任联合国秘书长的潘基文也认识到了政治权力残酷的局限性。

联合国依然在一些善举中发挥作用；潘基文一直敦促欧洲各国领导人直面叙利亚难民危机。“卡梅伦告诉我，英国将再多接收2万难民，”他说，“我还给安格拉·默克尔(Angela Merkel)、弗朗索瓦·奥朗德(François Hollande)——给所有人打了电话！”

但这个机构正变得越来越庞杂：联合国拥有15个专门机构、12个基金、还有一个雇佣了4万多人的秘书处，2014到2015年双年度开支

预算为55亿美元。更为复杂的是，所有成员国都对议题有平等的投票权，而联合国核心组织“安全理事会”的五个常任理事国（美国、中国、俄罗斯、法国和英国）对决议拥有一票否决权。这让联合国深陷僵局。

在联合国成立70年后，悬在这个组织头上的问题是，联合国是否已经失去了其存在意义？潘基文的这份工作是否是毫无希望的？

……

他示意我跟着他去联合国大楼顶层，这里是他为我们的午餐选择的地点：一间小小的官方餐厅，采用朴素的企业式装修风格和淡色木墙。从这里看到的曼哈顿天际线令人惊叹，但我特别注意到一面巨大的蓝色联合国旗帜。

“时间不多，”潘基文说，为他选择的午餐地点致歉，“我要和193个国家、公民社会和商界打交道。我必须和数不清的人和机构保持融洽的关系。”

侍者悄然出现，用带有蓝色联合国标志的白色骨瓷盘子呈上了我们的第一道菜。在餐前，根据联合国礼仪，我被要求填写一张表格，说明我想吃的食物。我注意到潘基文选择了和我一样的开胃菜：烟熏三文鱼和鳄梨沙拉。“我跟你吃一样的，”他淡泊地说。

我首先问他，为何想要承担这样的重任？潘基文客气的表情突然生动起来。他解释说，在他全家逃到清州市(Cheongju)以后，他终于有机会接受教育。“联合国教科文组织(Unesco)和联合国儿童基金会(Unicef)提供了很多人道主义援助——课本、玩具、铅笔和文具，”他挥舞着手说。作为一个母语不是英语的人，他常常使用手势来帮助沟通。

他以顶尖的成绩从学校毕业，17岁时被红十字会(Red Cross)选中，参加一个由来自世界各地的100余名儿童组成的和平代表团并前往美国。这次行程中，潘基文进入了白宫，与当时的美国总统约翰·F·肯尼迪(John F Kennedy)会面。“当时正是冷战最严重的时候，”潘基文回忆道，“但我记得肯尼迪总统告诉我们：‘尽管政府之间关系不好，你们这些年轻人可以成为好朋友——这是没有国界的。’”

这段经历让潘基文立志成为外交官。“（我的国家）非常贫穷，我当时认为从事公共服务工作是正确的事情。”在接下来的40年里，他作为外交官前往印度、奥地利等地工作，在哈佛大学(Harvard)肯尼迪学院学习过，最后在2004年出任韩国外交部长。通常他会避免争论；他在韩国外交官中的外号是“滑头鳗鱼”。

他最让人惊讶的一次举动是在2006年上任联合国秘书长——富于个人魅力的加纳人科菲·安南(Kofi Annan)——任期结束的时候做出的。潘基文出人意料地宣布参加竞选。他并不知名，赢得竞选的机会看起来也不高，但他不知疲倦地走访所有关键的利益攸关方。“老实说，直到非常晚的时候，我都没有想过有一天我能成为秘书长，”他坦言。

这份工作是否如他当初所愿？他礼貌地微笑。“我知道，对于70年后联合国是否还有意义，是否确实有效率，人们存在质疑，”他说，“现在的联合国和70年前很不一样——甚至和20年前也很不一样。成员国的数量增加了，沟通、技术和移民显著增多。每一个成员国思考和处理事务的方式都变得更加我行我素。”

在他心目中，自己取得了什么成就？“我很难对自己做出评价，这该由历史学家和学者来评说。”

我在内心叹息。一些同事说，潘基文“宁静儒雅”的风度正是在一个严重分化的世界促成协议所需要的；批评者则反驳，他的行事方式太以共识为导向，缺乏魅力，无法完成任何事情。不管哪种说法是对的，我很少在纽约遇到一个如此谦逊的人。

我请他再谈一谈自己的成就。他停顿了一下，然后说，他试图让联合国的运作更为廉洁。安南在任内遭到了如“石油换食品”等丑闻的打击，这桩丑闻与联合国对遭受苦难的伊拉克人的援助项目有关，暴露出联合国深层的管理问题。潘基文已经要求所有联合国高级官员公开自己的金融资产，开始实行绩效评估，最近甚至还罕见地解雇了某位官员（巴巴卡尔·盖伊(Babacar Gaye)，联合国在中非共和国的维和部队的前长官，他的部队被指控进行性骚扰）。

他还试图解决——迟迟未能解决的——下属不同机构各自为战的问题，这让联合国的运作低效得令人绝望。“我们现在终于把电脑系统连接起来了，”他主动提出一个证据，“这花了我们5年时间——5年！”

对于更广大的世界的影响呢？他最终提出，气候变化。“当我2007年1月来到这里的时候，气候变化不是很受重视或者理解。因此，为了提高人们的认识，我走访了世界各个地方，从南极到北极。”他仔细地罗列了他去过的地方，感谢各国政府的支持，并注意不把名字弄混。

“我去北极的时候，得到了挪威政府的全力支持——我们乘坐飞机和破冰船，连夜行进了11个小时。冰太厚了，他们必须撞击冰块——砰！”他击打了一下手掌。“两年前，我就先去过了格陵兰岛，和丹麦首相赫勒·托宁-施密特(Helle Thorning-Schmidt)一起。我看到掉落的冰块——砰！”他又击打了一下手掌，“对我来说，拉响气候变化

的警铃非常重要。”

第一道菜撤了下去，又是两盘一模一样的菜肴端了上来，盘里面盛着口味清淡的海鲷、豆子和米饭。

潘基文强调，这些对话和走访取得了成效。去年，在联合国的压力下，美国和中国最终签署了一项国际性气候变化协议。今年联合国将发起一项举措，向贫穷国家提供1000亿美元的技术援助，以帮助这些国家减排。“但这种事一直非常困难，因为各国政府一直以来都只狭隘地盯着自己国内的议程。”

“如果出了问题，我就成了替罪羊——我们戏称联合国秘书长的缩写‘S'(secretary-general)现在成了‘替罪羊’(scapegoat)的缩写了，”他接着说，“对此我并不抱怨。但是，如果安理会成员，尤其是5大常任理事国能够统一目标、团结一致，我们就能够做些实事了。”

上一次团结一致是在什么时候？“两年前，”他叹息道。当时安理会短暂达成一致，同意对叙利亚的化学武器进行监督。潘基文现在恳请安理会对叙利亚采取进一步行动。但是，让他失望的是，俄罗斯和中国投了反对票。

伊朗问题呢？这至少似乎是一个有实际行动的领域：今年夏天签署了一份协议，根据该协议，伊朗核计划要接受联合国和其他机构观察员的监督，以换取西方解除制裁。这份协定在美国和以色列广受争议：有人担心伊朗将会规避管控，像朝鲜一样，无视世界舆论制造出一枚核弹。但是潘基文竭力保持乐观。“我知道有人怀疑这份协议无法得到充分执行。但是基于我个人的经验，目前和伊朗签订的这份协议和朝鲜核问题有着很大的不同。”他坚称，“虽然很多制裁已被撤销，但是这些制裁可以重新实施，关键要看伊朗的行动。”

这是不是过于乐观了呢？他微笑以对。我们的谈话继续进行，话题转向其他一些让联合国和潘基文处于近乎束手无策的境地的地缘政治问题。他不久前刚刚参加了中国纪念第二次世界大战结束的阅兵式。此举惹恼了日本政府，但潘基文坚持认为日本对此抱怨是错误的。“为了公正和公平起见，我一直参加各种纪念活动，”他说。

“日本应该回顾过去，从中学到教训。人们普遍认为，和德国政府相比，日本（在为战争道歉上）做的还不够。他们和邻国之间还有大量不满与不和的问题没有解决。”

……

侍者端上了两盘配有马卡龙的水果塔，潘基文谈到了一些联合国无法取得“尽可能多”的成效的领域。“联合国宪章规定我们要使后代免遭战争之祸，但是我们看到了更多的战争和反复出现的种族屠杀，”他说。“其他任何全球性组织都没有这样的合法性，我坚信联合国会继续存在下去。但是联合国需要发展与变化。”

如何做到呢？潘基文的一个建议是，当2016年他的八年任期结束后，选择继任者的方式需要改变。至今，秘书长的遴选都是在安理会秘密进行的。但是一些成员国希望在193个国家中进行公开投票。潘基文赞同这样的方法。“70年过去了，联合国需要变得更加透明。我也认为如今应该选任一些正直并经验丰富的女性。”

潘基文和结婚40余年的夫人柳淳泽(soon-taek)在纽约居住——三个子女都已成年——但是，他大量时间都花费在参加会议，或者乘机飞往不同的灾区或外交热点地区上，几乎没有一天休息。咖啡端上来后我问到，卸任后他会做些什么呢？——会竞选韩国总统吗？“我在这儿的工作太忙了，还顾不上想别的，”他说。我再一次暗暗叹了口气。

在结束午餐前，我问他，这份工作中带给他最大满足感的是什么？他平静地说，他从走访难民营中得到了一些成就感。一个原因是他试图行使他的“劝说的权力”，鼓励政府善待难民。但他也希望传递个人关于适应逆境——以及在一些不可能的地方找到希望——的想法。

“当我去难民营的时候——我近期去过了约旦、土耳其、伊拉克、索马里、尼日利亚和其他一些我叫不上来的地方——我总是告诉年轻人，‘不要绝望！’”他说，他的表情又生动起来，“我说，‘我以前就像你一样。但我已经从当年的那个男孩变成了联合国秘书长。不要绝望！’”

在他说话的时候，6岁的潘基文背着东西的景象浮现在我的脑海中。我想，这是个不同寻常的故事。但又有多少孩子能够有这样的美好结局？

他承认，他为今天的难民营里看到的恶劣条件感到惊骇。然而，更让他忧虑的是，这些难民营里弥漫的一种似乎永无尽头的气氛。在上世纪50年代，成为“难民”被认为是一种暂时的事情；而今天据估计有创纪录的逾6000万人流离失所，许多人正落入永远无法结束的不安定状态。

“如今这些孩子以为难民营就是他们的整个世界。我想知道：这些孩子们的未来会是怎样的呢？怎样的呢？”他的声音渐渐低沉下来。他没有明确的答案；联合国也没有。但是我知道，一等午餐结束，潘基文又将拿起电话，努力去说服那些不情愿的各国领导人采取行动。要是他们能够听取就好了。

联合国总部大厦

United Nations Plaza，纽约 10017

鳄梨和烟熏三文鱼沙拉两份

烤海鲷和柑橘酱

青豆和米饭两份

水果塔和马卡龙两份

花式小蛋糕两份

红酒两杯

免费

十七、与FT共进午餐：梅丽·布莱克

英国《金融时报》 杰里米·帕克斯斯曼 报道 译者/简易



20岁的梅丽·布莱克是英国有史以来最年轻的议员，参加竞选时大学还没毕业。她最吸引人的地方不是自信、而是热情，她还因此赢得了“议院宝宝”的绰号。

这是一年中最热的一天。我的客人梅丽·布莱克(Mhairi Black)是由一位满头大汗的中年男士送到餐馆的。这位中年人我认得，他是苏格兰民族党(Scottish National Party)英国议会下院(House of

Commons)议员团队的领导人。而布莱克的年纪还不到他的一半，身材更矮小一些，神态更冷静一些，身上的穿着则有点像制服：深蓝色的裤子和外套、以及一件浅蓝色的衬衫，一头浅色的头发紧贴着头部。这身着装，和我在媒体上见到的她的每张照片都差不多。

很快，布莱克就要发表她的首次演说了——在那之前，她已在网上被点击过逾一千万次。不过，她早已是政治上的轰动话题。在今年5月的大选中，这位新当选的佩斯利与伦弗鲁郡南选区(Paisley and Ranfrewshire South)议员击败了道格拉斯·亚历山大(Douglas Alexander)。这是苏格兰民族党众多胜利中最具戏剧性的一幕。此前，亚历山大始终坐拥1.6万多数票，正等着在下届工党政府中担任外交大臣，突然之间却发现自己被赶下了宝座。

大选之前，许多人都曾担心年轻人与政治脱节。布莱克的存在证明这种看法是句谎言。年仅20岁的她，立刻成为下议院最年轻的议员，并因此赢得了“议院宝宝”的绰号。

我们来往了多封电邮，才确定就餐的地点，原因正如她在一封电邮中所说，她在伦敦见过的唯一餐馆就是麦当劳(McDonald's)。曾有小报的报道将布莱克描绘成一位靠快餐、薯片和油炸玛氏(Mars)巧克力棒生活的卡通式的苏格兰人。事实证明，这样的报道并不极端——就像那种说某人不信基督教的措辞一样：她喜欢各种各样的食物，还喜欢下厨。“我曾要求把一台意大利面制作机作为我15岁生日宴会的礼物。我还用了这台机器。”

在我提议的餐馆名单中，她选择了肉桂俱乐部(Cinnamon Club)，这是位于威斯敏斯特旧公共图书馆的一家高档印度餐馆。对于布莱克来说，这里的位置足够方便，一旦她需要投票，就可以返回下议院。巧的是，这家餐厅参加了英国《金融时报》周末版夏季菜单

(FT Weekend Summer Menus)的推销活动，以45英镑提供由三道菜组成的一餐，这也省了我们点菜的功夫。她说："如果没问题的话，三道菜我都要了。"我也和她一样要了全部三道菜，接着又从我的口袋里抽出了当天早上在Argos买的录音机。不幸的是，我把录音机的使用说明和其外包装一道扔掉了。

然而幸运的是，布莱克不仅是1832年英国《改革法案》(Great Reform Act)诞生以来最年轻的议员，还是位时新技术的高手。我不会用我的录音机，她学生时代却用过同样的录音机。这下，我感觉自己像上了年纪的叔叔，正带着侄女就餐。就这样，整顿午餐出现了降级为荒诞场景的严重危险。修好录音机的她，下一步也许要开始自己问自己问题了。

我试图把握住宴会的主动权，问她到底是怎么当选的。她说："我到现在还有点没回过神来。"她的家乡佩斯利镇，一直坐落在算不上美丽的苏格兰低地地带。在那里，诸多纺织厂早已关闭，一个又一个带有宏伟名称的复兴承诺已然破灭。佩斯利曾一度拥有这样的名声，这里的工党可以在一条牛头梗镶着饰品的项圈上挂上一个红色玫瑰形标志，然后坐看它被选为议员。在这里，一群老朽不堪的工会官员和曾经的议会领导，会被定期派往英国议会（这些人在议会被称为"低调人物"）。在那里，他们似乎会在下议院的酒吧喝着带有补贴的酒，过着无害的无为生活——除非是接到了指示，需要他们颤巍巍地在议会里，按照党鞭的指令投下自己的一票。

然而，这位新的佩斯利镇议员不仅是一位年轻的女性，代表的还是苏格兰民族党。在当代政治圈，一切都难以预料，而布莱克就是一个活生生的证明。在今年的大选中，工党在苏格兰的59个议席中只拿到一个席位，而苏格兰民族党则拿到其余席位中的56个。

就在不久前，工党这台机器也许还指望着来自布莱克家这类家庭的选票——这些家庭里都是信奉天主教、积极参与政治的公共部门员工。布莱克的父母都是教师。她说："我们预计会观看新闻报道，并且会评论它。"这位新当选议员的哥哥是一名火车乘务员。她还有部分朋友在领取救济金。在她家里，苏格兰民族党被称为"苏格兰挖鼻孔者（Scottish nose-pickers，其英文首字母也是SNP——译者注）"。

不过，在梅丽少女时代发生的布莱克家庭的立场转变，也许在整个英国都十分典型。她说："过去，我爸爸和我经常在饭桌上争论几个小时。我就是没法理解，为何在事情没有任何改变的情况下，还有人会继续相信英联邦。"

……

当侍者送上第一道菜时（她点的是洒了香料的肯特郡羊腿，我点的是孟买风味的蔬菜），布莱克看着这道菜说了句："棒极了！"并坚持要慷慨地向侍者表示谢意。

早在去年9月的独立公投很久以前，她就已开始为这个民族主义政党拉票了。在拉票的过程中，她发现大量选民已得出了和她同样的结论。当然，也有部分人坚持不投票给他们。"我用了很长时间说服我的简阿姨(Auntie Jane)，——直到我带她去参加了一次支持苏格兰独立的工党人士聚会。第二天早上，她在Facebook上发了一个帖子，表示她对苏格兰独立投下了支持票。我是在大学图书馆看到她的帖子的，当时我由于激动而不得不跑出图书馆——因为图书馆里是不许喧哗的。"

任何与伦敦议员们打过不论多久交道的人，都已对他们嚣张的全知全能见怪不怪了。从这个意义上说，布莱克并不是位议员，因为她

最吸引人的地方不是自信，而是热情。她年轻而又专注，人们可以毫不费力地想象到她跑出图书馆并向空中挥手的样子。

不过，在公投宣传战的最后几天里，几乎所有伦敦政党领袖都急急忙忙赶到了北部的苏格兰，在选民中散播恐慌情绪。这种策略确实奏效了，它导致苏格兰民族党在之后的苏格兰独立公投中并未取胜。“那段经历很可怕，很伤神，事情就是这样。我想我在（公投结果出来）那天晚上根本就没睡着。第二天感觉也很糟糕。几天后我想：‘我干这两年，不是为了眼瞅着它毫无成果’。”于是，她又再次开始拉票。

那么，在仅仅几个月后的大选中，苏格兰民族党就取得了压倒性胜利，个中原因是什么呢？答案并不是民族主义情感的暴涨。“苏格兰民族党会击败工党，是因为我们都反对紧缩，而工党传递出的信息，则和当初发动‘在一起更好’(Better Together)宣传攻势的时候没什么不同。”（对于这个口号，我总是在考虑一个问题：“对谁更好？”）

我俩点的主菜都是洒有肉豆蔻壳和豆蔻籽的鸡肉，还浇上了薄荷味的咖喱辣椒酱。上主菜的时候，她再次礼貌地向侍者表示了感谢。当时我在想，她会不会觉得，这种口感怡人而又昂贵的食物，是那些来自苏格兰低地的工党议员已司空见惯的东西。她说：“他们似乎多年来就在骗取这些。”对于选民来说，否决自决权和支持英联邦在苏格兰的运作方式并不是一回事。她说：“在福利国家建立之初，支持工党或许是有意义的，而如今却已不再是这样。到了21世纪，工党在智力上已经破产。”

我怀疑她那句“智力破产”的本意也包括了道德和精神上的贫穷。打造新工党永远是英格兰人的任务，目的是令该党使中产阶级更有安全感。我暗示说，如果说有谁毁灭了苏格兰的工党，那就是托尼·布莱

尔(Tony Blair)和彼得·曼德尔森(Peter Mandelson)。她说："新工党没什么意义。"

侍者送来了又一瓶价格昂贵的矿泉水，对于餐馆的这种敲诈我无力拒绝。布莱克调皮地说："你知道，在苏格兰我们都是对着水龙头喝水的。"

在她位于其选区内的家乡，她仍然和父母住在一起，身边充满了各种"计划"（指各种市政的物业），还有失业、破败的镇中心、药物滥用等显示当地贫困的证据——这样的证据都是随手可得。并不是苏格兰放弃了工党，而是像许多人渐渐相信的那样——工党放弃了苏格兰。布莱克说，将独立的问题提上议程，可以刺激整个英国"与自身开展严肃的政治对话：如果连苏格兰的宪政基础都可以争取，还有什么理由不去争取其他的一切呢？"

我问她，她从何处获得了相信自己可以竞选议员的自信——而不是像99.9%的人那样。对这个问题，她似乎不假思索就给出了答案。她还记得有一次去看足球赛前，在酒吧和父亲开展的一次讨论。"他说太多人简单地认为政治是其他人的事，而不是积极参与进来。"就这么一句话，已经足以鼓励她了。

政治人物并不是普通人——我们中的多数人能在毫不考虑构建法律框架问题的情况下走过一生。不过，布莱克的幸运之处在于，她自己的成长道路与苏格兰政治领域的全面反思是同步的。苏格兰北部和南部的政治态度反差之大令人吃惊。在苏格兰南部，许多人只是希望政府不要管他们。

不过，布莱克的热情却似乎丝毫不减。她提到了这其中的原因："有一天晚上在酒吧的另一头，两名还穿着工装裤的管道工在激烈地争论着。他们争论得如此激烈，以至于当时我想：'这随时可能打

起来。’接着，我听了听他们争论的话题。你知道他们在争论什么？他们争论的是全面财政自治问题（指一种拟议中的安排，其中苏格兰依然留在英联邦内，却能控制自己的财政事务）。于是我想：‘我喜欢这样！’”

布莱克是帕尔蒂克球队(Partick Thistle)的球迷，这是苏格兰超级联赛(Scottish Premiership)中一个不那么出众的球队。对该球队的着迷充满着某种禁欲主义哲学——“帕尔蒂克是全世界最招人烦的球队。他们可能会在和巴塞罗那队(Barcelona)的比赛中，第89分钟还1比0领先，却仍以1比2败北。”虽然如此，布莱克表示她对选举的结果却没有那种特别的信心。

出于这个原因，计票那天晚上她就待在家里，弹弹吉他，看看《生活大爆炸》(The Big Bang Theory)。针对选举结果，她准备了两篇演讲稿，一篇是胜利后用的，一篇是失败后用的。不过她只排练过那篇为失败准备的演讲稿。她的父亲是她的选举代理人，当时还打电话过来，安排她赶到计票结果宣布的现场。布莱克解释说，当时他不断喘着粗气说着：“梅丽，票数非常接近，太接近了。”

在当地休闲中心内，选举主任将候选人及其代理人带到一个帘子后，向他们介绍即将开始的选举结果公布仪式的情况。突然之间，布莱克的父亲扭头向她说道：“‘梅丽，整个晚上我一直在骗你。从他们为第一个投票箱计票开始，你就一直领先。我们没有告诉你是希望你不要太激动。’这句话太让人震惊了。我居然是最后一个知道此事的人。”

这位孩提时代曾梦想过成为宇航员、农民或法官的年轻女士，突然之间就成了议员。如今，英国的议会日益充斥着迟钝无聊的人们。除了沿着这根滑腻的柱子向上爬，这些人一辈子就没做过什么事。他

们会在学生时代装腔作势地高谈阔论，接着会以党内小人物的身份蝇营狗苟，一直等到竞逐可能席位的机会。然而，这样的指责却无法适用于布莱克：她在参选的时候，甚至还没有结束在格拉斯哥大学(University of Glasgow)政治学与公共政策专业的本科学业（不过自那以来，她已经以一级学位毕业）；而且，她此前一直在考虑像父母那样，在接受培训后当一名教师。

布丁送上来了，我要的是一份柠檬生姜奶油布蕾，她要的是一份巧克力核桃布丁冰激凌。转眼工夫，两者都被我们享用一空。

布莱克的对手曾试图发掘她在学生生活中发布的那些令人尴尬的Twitter消息——比如“数学就是一坨屎”以及“Smirnoff Ice（一种低度调制酒品牌——译者注）是上帝的饮料”，以便达到抹黑她的目的，而她也曾试图撤下这些消息。不过，发布这些Twitter消息也许不够明智，但它们算不上什么大错，而且发布消息的时候她也没打算竞选议员。她说：“唯一提及我的年龄的人，是英国的记者。其他所有人只对做自己该做的事感兴趣。”不过，在这个问题上她的年龄却很有帮助——毕竟我们年轻时都做过蠢事。

我发现，当政界人士试图显示他们拥有某种脑力方面的爱好时，他们通常会提及的作家是安东尼·特罗洛普(Anthony Trollope)。然而，布莱克最喜欢的，却是一位名叫米奇·阿尔博姆(Mitch Albom)的作家，他是2003年出版的《你在天堂里遇见的五个人》(The Five People You Meet in Heaven)一书的作者。尽管布莱克出生在绿洲乐队(Oasis)发行Definitely Maybe的那一年，她对音乐的品味却无疑很老龄化，喜欢的是摩城唱片(Motown)、U2乐队、甲壳虫乐队(The Beatles)、The Kinks乐队、石玫瑰乐队(Stone Roses)。我提到，这些无疑更应该是她父亲那个年龄段的音乐。她回答说：“确实如此，不过我喜欢。”

我们的午饭套餐还送上了一杯罗兰百悦香槟(Laurent-Perrier)，尽管她并不喜欢香槟，却也很礼貌地没有拒绝。我把香槟换成了一瓶翠鸟(Kingfisher)啤酒，忍住了替她喝掉她的香槟的诱惑。

如今，她发现她就这样拥有了第一份全职工作，年薪6.7万英镑，还有足够的其他开销。她大学的最后学业是在下议院图书馆完成的，当时她的周围是午后小憩的各色议员。布莱克还告诉我，她在伦敦的日子里，将拥有一个“很小的一居室公寓”。公寓在一家菜市场附近，隔壁是一家酒吧。布莱克认为，威斯敏斯特有一种令人压抑的与世隔绝之感。“这附近除了政府大楼就没什么了。不过，反正也不太可能看点什么，因为大把的时间都要花在议会里。”她说，她喜欢新家的周边地带，因为下地铁的时候她是唯一穿西装的人。

我问她对威斯敏斯特宫(Palace of Westminster)的印象如何？她回答说：“通风不好，灰尘也很多。”英国政府曾向纳税人表示，要完成对该建筑的现代化改造，需要30亿到60亿英镑。对此，她的批评十分尖锐：这“很无耻”。这样一笔开销置紧缩政策于何处？“议会自己都说不清，威斯敏斯特宫是个博物馆，还是个正在运作的议会建筑。当然，当选议员是一种荣耀。但威斯敏斯特宫只是个建筑而已。你能想象邮递员被绑定在某个邮箱上么？”

整个午餐期间，布莱克始终是位开心、精力充沛、性格质朴的就餐伙伴。待人接物无可挑剔，谈话坦率真诚。然而，上帝欲使人灭亡，必先令其年少成名。说起之前的“议院宝宝”，人们会想起爱尔兰民族主义者贝尔纳黛特·德夫林(Bernadette Devlin)，以及已故的查尔斯·肯尼迪(Charles Kennedy)。然而，他们很少发挥出了表面上具有的潜力。至于其他人，要么向现实投降，要么沦落为体制化的呆子。那么，布莱克能想象她今后50年都在威斯敏斯特度过么？

这个问题确实非常愚蠢——尽管她很礼貌地没有这么说。面对这个问题，她笑了。“我想象的不是这样。我希望我们会在苏格兰，为我们自己的事务忙碌。对此，我毫不怀疑。基本上，没有哪位苏格兰民族党议员真的想呆在这里。”

十八、与FT共进午餐：奢侈品电商创始人马尔凯蒂

英国《金融时报》　乔·埃利森　插图由詹姆斯·弗格森(James Ferguson)提供 译者/马柯斯



费代里科·马尔凯蒂是大型奢侈品电商**Yoox**的创始人。他将奢侈品与电子商务联系在一起，但他本身并不沉迷于科技，也不相信互联网会干掉纸媒和时装秀。

在意大利科莫湖(Lake　Como)边的一个小停车场内，我见到了费

代里科·马尔凯蒂(Federico Marchetti)，当时他身着Alexander McQueen牌的灰色夹克、搭配浅灰色羊绒衫和纽扣领衬衫，佩戴的黑框眼镜进一步凸显出他精明的五官。天色阴沉，云雾缭绕着附近的山上。当他问候我时，整个场景有点约翰·勒卡雷(John le Carré)的味道——我们俩就像是两名特工在接头交换情报。

而事实远没有那么戏剧性。这位46岁的科技企业家、大型奢侈品电子商务零售商Yoox（即将与Net-a-Porter合并）的创始人，正准备带我在他的地盘四处看看。

在其伴侣克丽·奥尔森(Kerry Olsen)的坚持下，马尔凯蒂1年前在科莫定居了下来。奥尔森是一名作家兼记者，她希望让他们的女儿——3岁的玛格丽塔(Margherita)在有花园的房子里长大。“我是为了她才搬家的，”他在解释自己为什么每日往返于位于米兰的办公室和这里时说。尽管科莫不乏星光熠熠的居民——理查德·布兰森(Richard Branson)的住处就在湖边，距离马尔凯蒂家仅有几分钟的路程，乔治·克鲁尼(George Clooney)在这里也有一栋别墅。马尔凯蒂称，这个社区寂静的乡村感就像他童年时在拉文纳（位于意大利东北部，过去曾是拜占庭在意大利的首府）的家一样。

在去往餐厅的路上，我们路过了一栋属于一位俄罗斯亿万富翁的豪宅（现在他正在为女儿翻修这栋宅子）和一座破败的丝绸厂。该厂现在归马尔凯蒂所有，正在装修（工期两年），最终将成为马尔凯蒂的家。这座有着工厂式窗户和房顶的建筑与隔壁富丽堂皇的豪宅形成鲜明的对比。“我不想要一栋特别浮夸的房子，”他说。然而，这栋房子将会实现他毕生的愿望：拥有一个位于地下室的长20米的小型游泳池。“我从不想要法拉利，但是我一直想要一个游泳池。”

当我们走进餐厅时，40双眼睛立刻转向我们。用餐者都是身材健

硕的本地人，正在享受午休时光。因为感觉快下雨了，我们本来准备坐到餐厅里面，但是这么多沉默用餐的年轻人盯着我们的目光，让人有点招架不住。“要不我们回外面吧？”马尔凯蒂问道，脸上带着同情的笑容。我们在院子角落一颗树下的桌子旁坐定。“这里是家族经营的，已经开了100多年了，”他说起这个吸烟桌紧挨着收银机的酒吧，“这里是我的第二个家，食物非常赞。我让你来这儿，是因为我想让你看看我是怎么生活的。这个奢侈的家伙没带你去米兰的高级餐厅，而是带你来一个小酒吧。”

不过，这个奢侈的家伙今天肚子痛，而且还正处于“严格节食”中，只能吃鱼和蒸煮的蔬菜。他坚持“不要米饭，不要土豆”，然后点了各种炸、烤、熏、青酱拌的湖鱼。在马尔凯蒂展现自己过于严苛的自制力时，我吃了些面包；而他在我的劝说下抿了几口白葡萄酒。

马尔凯蒂来自“白领家庭”，是家里的次子，他父亲是菲亚特(Fiat)一家货仓的经理，母亲在电话呼叫中心（他开玩笑说，也算是“电子商务”）工作。2000年创办Yoox时，他几乎没有任何时尚业从业经验，但却坚信能够说服奢侈品牌把季末尾货卖给他、让他在网上销售，而当时奢侈品在电子商务市场上的份额为“0%”。

从那时起，Yoox逐渐发展为一家跨国“时尚”公司，去年收入达到5.24亿欧元、净利润1380万欧元。2003年进入美国，2004年进入日本，2006年与意大利时尚品牌玛尼(Marni)签订协议，为后者提供技术支持并建一家网站。Yoox如今为38家奢侈品牌打理它们的在线商店（“单一品牌专卖”），其中包括阿玛尼(Armani)、华伦天奴(Valentino)以及开云集团(Kering)旗下的几个品牌。2009年，该公司在米兰证交所挂牌。今年3月31日，马尔凯蒂宣布了与Net-a-Porter的合并计划，后者是纳塔莉·马斯内(Natalie　Massenet)于2000年创办的奢侈品时尚网站。

今年9月，马尔凯蒂将成为新成立的Yoox Net-a-Porter集团的首席执行官（马斯内将担任执行董事长），负责这家全球最大的奢侈品在线零售商的运营。在合并消息宣布时，合并后集团的潜在估值为34亿欧元，年销售额13亿欧元，产品销往180个国家，总共拥有2400万不同用户。

对于已在时尚行业干了15年却仍然称自己为局外人的他来说，这是个不错的成绩。“我总是野心勃勃，”马尔凯蒂一边剔鱼骨一边说。他并不把自己的进取心归功于任何人。“我父母从没有以任何方式鼓励我这样。也没人引导过我。但是我就是非常、非常擅长念书。”他也不是因为哪个老师的鼓励而继续深造——先是在米兰学习了经济学，之后在哥伦比亚大学(Columbia University)拿到MBA。“我就是按照自己的方式做的，”他称，“大多数时间我都是自己一个人。我也是自己创办了Yoox。”

……

两家公司合并是马尔凯蒂向着其长期憧憬的“梦想”迈进的又一步（具体细节他不愿多谈）。“我们2009年便开始讨论合并，但那时还太早。合并并不是为了取悦股东或者推高股价，而是一次基于实际情况的合并。现实就是两家公司几乎同时创办，拥有完全相同的梦想，但是选择的道路却截然不同。我们从季末尾货做起，他们从全价商品做起。之后他们（创立The Outnet）进入季末尾货市场，而我们（创立The Corner)进入全价商品领域。再之后我们推出了单一品牌专卖，原因是我们在后端物流方面很强，而他们推出了编辑内容板块，因为他们在前端营销方面很强。我们就像两扇滑动门一样相互契合，简直不可思议，几乎像是设计好的。我不认为公司合并史上有过如此完美合拍的案例。”

尽管如此，正如他很快指出的那样，这并非一次平等的联姻。马尔凯蒂仍然是唯一的掌门人，他非常清楚地表明Yoox Net-a-Porter集团只有一个老板。他举了举手说："那就是我。"

尽管两家公司的商业模式选择了截然相反却又相互补充的发展道路，但马尔凯蒂和马斯内的管理风格也许没那么容易调和。在Net-a-Porter，生于加州的魅力女性马斯内以姐妹拉拉队为基础建立了她的帝国，这里充满了正面肯定、对女性的歌颂、对团队成绩大张旗鼓的宣扬。而马尔凯蒂是出了名的低调。"他们不喜欢我，"他说起自己和员工的关系时这样说。真的吗？"是的，他们确实不喜欢我，"他接着说，"没有爱，"他顿了一下，"我觉得他们会感觉受到鼓舞。但是他们不需要爱我。"

那么，在新公司中不会出现文化冲突吗？"我们截然不同，"马尔凯蒂称，"但是这不是坏事。我不需要员工的爱。我要的是业绩。"

理论上，马尔凯蒂的态度可能看起来很傲慢，但是与他本人接触时，他精辟的自我剖析颇有些冷幽默：当我暗示我们的午餐地点是为了彰显其谦虚的精心安排、且餐厅里没人知道他到底是谁时，他笑了起来。"今天一切都很低调。等你走了以后，直升机会给我送晚餐过来……"他开玩笑说。

事实上，他的自夸听起来更像是质疑：仿佛他对自己的成功仍然有点困惑。"在意大利这样的国家创办一家Yoox这样的公司，是个不小的奇迹。这是一种文化革新：互联网、风投资本家、股票期权……这是一个发生在意大利的美国故事，所以这相当勇敢。但是，与此同时，我也拥有巨大的优势：与设计师近在咫尺、与品牌厂家说着同样的语言、理解他们的需求。

在2000年创办一家卖打折奢侈品的公司的确很勇敢，可能还有些

鲁莽。当时，马尔凯蒂是一名商业银行的员工——过得很痛苦。“晚上8点左右我才离开公司，夜里还要写商业计划。1999年圣诞节前后，我说，‘我觉得我必需做这件事。’当时我30岁，不得不冒一次险。于是我辞掉工作。在40天内说服风投给我150万欧元，来买我这个想法的33%的所有权，”他称，“这发生在当时只有两个风投资本家的意大利，而不是在如今有着数百名风投资本家的硅谷(Silicon Valley)。”

“我冒了很大风险，而这种风险是有必要的。我不能说自己喜欢冒险。我并非莽撞之人。我内心很受煎熬。但是，幸运和风险仅有一线之隔，而我非常幸运。Yoox和Net-a-Porter在同一个月创办，都创办于2000年6月。Boo.com（路威酩轩集团(LVMH)出资的电商网站）于2000年5月关停，随后奢侈品业也垮了。如果我再晚一个月去争取投资，我可能筹不到一分钱。”

他也许不是莽撞之人，但是当时那个30岁的无名小卒身上必然带着某种狂妄。“我连个网站都没有，”他说，“我也没有爹可以拼。我当时只是在推销自己关于在线服务的梦想。我很擅长推销梦想。因为我相信自己的梦想。”

马尔凯蒂把重心放在时尚方面，因为它是天然的奢侈品，还因为他有本土优势，而且还没有竞争。当我表示大型时尚品牌一直对电子商务相当畏惧的时候，他反驳道，“你不可能什么事都精通。你需要成为一个专家。互联网是一套不同的技能。除非像巴宝莉(Burberry)一样，你有一个出生于互联网时代的领导者兼设计师，并且互联网是你战略的一部分。”

马尔凯蒂的特长在于物流，在这方面，他最宝贵的资产就是位于博洛尼亚的仓库。这个面积达10.2万平米的配送中心，每天处理的订

单数达到8000个，是该集团运营的大后方。就在这里，550万件现有库存商品逐一被拆包、检查、拍照、打上标签、存放好、然后在发给最终顾客前重新包装好。这是科技的奇迹，机器人将商品从成集装箱的货物中拣出，55间摄影室每天拍摄9000-15000张照片。这也是一家非常需要人力劳动的企业；入库商品拆包、给模特穿上服装、商品售出时打包好发走，靠的都是人工；有些商品还需要人工用薄纸包好或是用丝带打结（取决于不同的个别品牌的具体包装要求）。“这是一项神奇的业务，”马尔凯蒂称，“你想不到一家意大利公司能如此完美——错误率约为0.001%。为什么呢？因为我们不会给Armani.com送一件圣罗兰(Saint Laurent)的商品。我们需要它准确，否则我们会失去信誉。”

他们也不会让库存停留太久。“我们物流中的库存量很大，因此这是巨大的投入，”他称，“Boo.com就是因为库存积压严重倒闭的。”那你怎么办？打折到卖出去？“是的，”马尔凯蒂说，“所有东西都会清掉。”

他另外一个巨大的优势是拥有海量数据库。坐拥近15年、数百万笔交易的信息，他成了零售业信息的百科全书。考他世界各地的购物习惯是件很有趣的事。哪国人最爱退货？“德国人，”他称，“他们最爱退货。”哪国人最不可能在上班时间购物？“日本人是最有职业道德的。他们只在半夜购物。他们压根不睡觉。”（英国人往往在傍晚和夜里购物，尽管他不想说同胞的坏话，但从他的面部表情上可以清楚看出，意大利人喜欢在办公室网购。）西班牙人对红色青睐有加，而意大利人最爱紫色。男性的品牌忠诚度更高，而65%的交易是女性完成的，不过中国是个例外，那里的情况是相反的。

这个小游戏我能玩上一整天。“这是社会学梦寐以求的信息，”他也赞同。这些信息也很有价值。比如：“我们发现，当女性买鞋时，

2/3的情况下她们只买鞋，她们不会在购物车里加入其它商品。这是一个非常专注的种类。这意味着，在对800万个鞋履订单进行分析后，我们推出了一个只卖鞋的网站（shoescribe.com），因为我们知道女性购物者想要什么。信息的力量太大了。”

如果我是一个奢侈品CEO，我会坚持让马尔凯蒂参加所有会议。但是，他说，奢侈品牌一直挺不愿意利用其数据的力量。“从历史角度来说，这是个从创意沦落到迎合消费者的行业——数据一直没那么重要。但是我会做好分内之事，我敢肯定他们会来找我的。”

也许这也是公平的。如果市面上售卖的所有服装都是基于互联网销售情况决定的，那么我们的衣柜很可能会由德克萨斯州的主妇说了算。此外，尽管马尔凯蒂知道哪些商品卖得好，但他仍然不知道这是为什么。

“运用数据有一个非常普遍的危险，那就是你可能会迷失其中。在Yoox，我们仍然很大程度上利用商业直觉决定进哪些货。两者要结合起来。利用数据是获得一种信息，但是未必意味着我会被它左右。我不知道的是社会学上的观点。为什么女人在网上购物时只买鞋？我不知道。我只知道她们就是这样。”

在这个由关于Applebot（苹果(Apple)的网络爬虫——译者注）的议论和硅谷(Silicon Valley)狂热者主导的商业世界里，马尔凯蒂是个异类。他并不是特别沉迷于科技：他一点都不关注Apple Watch，对科技时代的无所不能也没有人们所认为的那样武断。例如，他不相信互联网会干掉纸媒和时装秀。“我是那种比较兼容并包的人，”他称，“我不是那种认为整个世界只会日益转移到线上的狂热者，也不认为不会再有时装秀或者销售将100%通过电子商务完成……我真的认为时装秀是一种非常有效的做生意的方式。

我们一起向山上走向他在工厂改装完成前的临时住所。这是一栋朴实无华的房子，尽管花园里有一座高塔，还有额外的房子给两名管家住，不过除此之外就像普通人家的房子一样，一点儿都不浮夸。他新买的船也很朴实，是一艘名为“甜蜜生活”(La Dolce Vita)的旧木船，他买它的理由是觉得用它“载着我的美女们出航”会很美妙。突然间他看起来有点沮丧，“接下来的3年不会是甜蜜的生活，这是可以肯定的。”说话间他在琢磨“完美合并”带来的影响。

尽管如此，他还是很开心。“我觉得，在一个天主教影响很大的国家，我有点像个加尔文教徒，”他解释说，“即使是在我的公司上市的时候，我也是很淡然的。我只是回家吃了一碗意大利蔬菜浓汤。没有开香槟。没有去度假。什么都没有。我觉得我有这毛病——总是会想接下来怎么办？永不满足。但是当我完成合并时，我非常非常开心。”

那天晚上没吃意大利蔬菜浓汤吗？“没有，没有，”他笑道，“那天晚上没吃……”

十九、与FT共进午餐：托马斯·皮凯蒂

英国《金融时报》 安妮-西尔万·沙萨尼 插图：詹姆斯·弗格森(James Ferguson) 译者/陈隆祥



《**21**世纪资本论》让皮凯蒂成为“摇滚明星经济学家”。由于他呼吁增税和加强监管，他成了左翼的宠儿，也成了右翼的敌人。有趣的是，他却自称“信仰资本主义”，因**24**年前的莫斯科之行让他对共产主义产生了免疫力，他在思考如何在不重蹈苏联式灾难的情况下解决不平等。

在巴黎经济学院(Paris School of Economics)草坪上享受阳光下的野餐本来会更惬意，但时间已太晚。我们现在坐在巴黎14区一家面包房改造的、名为Les Jardins de Paul Ha的熟食店，托马斯·皮凯蒂(Thomas Piketty)已经咬了一口一只煮老了的鸡蛋。

这里距皮凯蒂的办公室步行仅五分钟，媒体称他为“摇滚明星经济学家”，但在这里，或者在他如今的生活中，已经很难找到多少光芒万丈的东西。皮凯蒂2013年出版的700页的《21世纪资本论》(Capital in the Twenty-First Century)意外成为畅销书，该书的成功让他卷入了长达一年的媒体旋风。而现在，这位作者渴望正常的状态。所以我们坐在僻静的后屋里，吃着深蓝色托盘上盛在塑料容器中的食物，身旁的墙上贴着一幅褪色、快要脱落的海报，上面是塞舌尔的海滩。

“我参加过很多推广活动和会议，我很享受这些活动，但我需要回归正常生活，”皮凯蒂解释说，他翘着二郎腿，靠着旁边的空椅子。“正常的生活是从上午9点到晚上7点坐在办公桌前，没人打扰我。人们不知道研究需要时间和清净。所以，休息两小时吃顿午餐……”他不赞同地叹息道。

当我到这位44岁学者12平米的办公室接他时，我看了一眼他的“自然栖息地”。这是一间位于一座灰色战后建筑中的不通风的房间，这座建筑是他2006年帮忙建立的研究机构的所在地。

由于宣称资本主义就本质而言加剧了不平等，《21世纪资本论》（2013年首先出版法文版，八个月后英文版面世）在大西洋两岸引起了轰动，在国家干预的支持者与自由市场的信徒之间点燃了争论。虽然该书大量汇编的收入和财富分配数据受到了广泛称赞，但皮凯蒂的理论和结论——收入和财富流向最富有1%人群的比例已达到历史新

高；资本回报率通常超过经济增长率，导致不平等自动加剧——也受到了攻击。由于他呼吁增税以及加强监管，他成了左翼的宠儿，也成了右翼的敌人。

在等待微波炉加热的意大利肉酱面冷却之时，我问他做名人感觉如何。身穿修身浅蓝色衬衫、敞着领口两颗纽扣的皮凯蒂说，只要能转化为书的更大销量，他对此表示欢迎。他开心地说，到目前为止，他的书已经售出200万册。

“这本书的成功表明，有很多人虽然不是经济学家，但他们厌倦了被告知这些问题对他们来说太复杂，”他边说，边小口吃着浸透蛋黄酱的黄瓜片。他语速很快，伴随许多手势。他很好奇我的年龄——“噢，你比我妹妹还年轻”，还询问了我的职业情况。他浑身散发着自信。

“经济学家老爱建立非常复杂的数学模型，以便看起来科学并给人们留下深刻印象。我一点儿也不反对数学——我最初是要被培养成为一名数学家——但这样做通常是掩盖观点的缺乏。让我开心的是，这本书可以让‘普通’人群（相当广泛的公众）读懂。我母亲就是一个例子，”他说，并补充道，她很少读大部头学术书籍，但可以明白他书中讲的一切。

当我问皮凯蒂，他左倾的家庭背景是否与他起初对不平等感兴趣有关时，他否认存在关联。我们家里不讨论政治，他说。他的父母年轻时是工人斗争党(Lutte Ouvrière)的托派武装分子，但他们在皮凯蒂出生前退出了这一极左政党。与生活在1968年5月之后法国的许多年轻激进分子一样，他们被乡村生活吸引，并在上世纪70年代中期搬离了巴黎。在三年的时间里，他们饲养山羊，并在卡斯黛诺-奥德（Castelnau-'Aude，法国南部纳博讷附近的一个村庄）的市场里卖奶

略。尽管皮凯蒂的父母都没有业士文凭（法国高中文凭），但他的母亲后来上了夜校，经培训成为一名小学老师，而他的父亲成了法国农业科学研究院(Institut National de la Recherche Agronomique)的一名研究技术员。

当社会党领导人弗朗索瓦·密特朗(François Mitterrand) 1981年当选总统时，他的父母都为之欢呼。“他们长期以来一直在等待左翼上台执政，”皮凯蒂说。但他说，他“出身资产阶级”的爷爷，投票给了中右翼候选人瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦(Valéry Giscard d'Estaing)。“像所有其他家庭一样，我们家有人投票给左翼，有人投票给右翼。我爱他们所有人！”

他的父母并不望子成龙心切，他说。他18岁时考入了法国竞争最激烈的“大学校”(grandes écoles)之一——巴黎高等师范学院(École Normale Supérieure)，年仅22岁就获得博士学位，之后到麻省理工学院(MIT)任教，这些与他的父母都没有太大关系。但他们教会了他“独立、相信自己”。他说，他也用这种方法教育他的三个女儿——18岁的朱丽叶(Juliette)、15岁的黛博拉(Deborah)和12岁的埃莱娜(Hélène)。

我决定尝一下这份肉酱面，但这盘软塌塌、煮得过久的意大利螺旋面让我回想起学校食堂的糟糕伙食。考虑到这位法国学者与英国《金融时报》之间有过争论的历史，我怀疑今天午餐的选址可能是个报复。毕竟，我们一步入这家熟食店，皮凯蒂就提到了那篇突出其研究中矛盾之处的有争议的文章，并开玩笑说，鉴于英国《金融时报》给他做的所有“免费宣传”，他不想再让我们破费太多。

英国《金融时报》的分析尤其质疑了皮凯蒂的结论，即英国的财富分配不均已经扩大。他详细地回应了这些指责，并为自己的方法进

行了辩护，他称，即使这些批评在理，那些矛盾之处也不会改变他的发现。

“英国《金融时报》？我从未真正读过这份报纸。对不起，我本不应该这样说！”他狡黠地说。“我觉得它的内容有点容易预测。你知道，当我读到头两句时，我觉得自己就知道剩下的故事了。好吧，其实并不总是那样。然后就是获奖。这一切看起来有点混乱，”他说——他指的是《21世纪资本论》荣获了英国《金融时报》和麦肯锡2014年度最佳商业图书奖(2014 Financial Times and McKinsey Business Book of the Year)。

他继续说（明显地开始对谈论自己的领域更加起劲），英国《金融时报》拒绝承认英国不断加剧的财富分配不均“以维护你们读者的利益”是一个错误。我表示了反对，并逐渐明白皮凯蒂认为我来这里只是为了代表最富有的1%人群的利益。当我们同意见面时，他说我们可以走到“一个简单的沙拉和三明治吧”，还强调这顿饭的账单将让英国《金融时报》的读者如何“感兴趣。”

皮凯蒂说，他是在柏林墙被推倒及第一次海湾战争之后才开始对不平等感兴趣。他回忆起1991年访问莫斯科，他被“商店门前排起的长龙”所震惊。回来之后，他就对共产主义产生了免疫力——“我信仰资本主义、私有财产和市场”——但他的著作也提出一个核心问题：“那些19、20世纪的人们为何如此惧怕不平等和资本主义，以至于他们创造出这样一个怪物？我们怎样才能在不重蹈这些灾难的情况下解决不平等？”

他认为，第一次海湾战争展现了西方的犬儒主义：“我们被不断告知国家不是万能的，无法管控开曼群岛及其他避税港，因为它们太过强大，却突然派遣大量士兵到离家万里之外的科威特，帮助该国的

埃米尔保住他的石油。”

我边吃着已经变得温热的肉酱面，边问他为什么他的著作在美国影响如此之大，但最初在法国出版时却没有引发类似的轰动。皮凯蒂说，他在2003年就引起了美国人的注意，当时他与在美国加州大学任教的法国经济学家埃曼努埃尔·赛斯(Emmanuel Saez)一起首次汇编了关于美国最富有人群的历史数据。2009年，新当选的美国总统巴拉克·奥巴马(Barack Obama)引用了他们的曲线图，该图展示出不平等程度已回升至1929年峰值。“我们成了共和党智库的攻击目标，”他回忆说。他认为，法文版《21世纪资本论》起到了诱导那些批评人士的作用，这帮助英文版发行时将该书推至亚马逊(Amazon)畅销书排行榜首位，并持续三周时间。

“最富有1%人群的崛起是美国人的事。‘占领华尔街’(Occupy Wall Street)发生在华尔街，而非布鲁塞尔、巴黎或东京，这并非偶然，”他说，“欧洲的情况不同。在欧洲，不平等以失业和公共债务的形式存在。”

尽管皮凯蒂承认自己建议的全球财富税是一个“乌托邦式的”梦想，但他还说，对超过100万美元的收入课以80%以上的没收性税率将是可行的。实际上，他继续说，这样的税率在罗纳德·里根(Ronald Reagan)成为美国总统之前的50年间一直存在，而且会在抑制过高的高管薪酬的同时不损害生产率。“这种税率当时没有扼杀美国的资本主义——那段时期的生产率增长最快，”他说，“有种想法，认为如果一年赚不到1000万美元，没人会愿意努力工作……向某人支付10或20倍于普通工人的工资，没问题，但为了让他们好好工作，你真的需要付给他们100或200倍工资吗？”

所以，当法国社会党总统弗朗索瓦·奥朗德(François Hollande)向

超过100万欧元的收入征收75%的所得税时，他鼓掌表示欢迎。“他只是在做秀，”皮凯蒂边说，边吃了一小口面包屑。“首先，因为在法国没有多少人能挣那么多钱。而且，我相信你已经注意到了，因为法国比美国小。公司总部可以很容易地转移到阿姆斯特丹。你一定得谨慎。”

……

虽然知道涉及皮凯蒂自己的个人财富是个棘手的话题，我还是决定试探一下皮凯蒂新近获得的百万富翁地位。那他也一定被按75%的税率课税了？出乎我的意料，他很乐意详尽地回答：国家将征收他今年60%至70%的收入。“90%的税率也不会困扰我，”他说。“还是会剩下很多钱，因为我们讨论的是数百万的收入。我从教育体系和公共基础设施中获了益。我也很幸运……比尔·盖茨(Bill Gates)一个人发明了计算机的说法是一个笑话。没有那些未给自己的工作成果申请专利的计算机科学研究人员，谁能发明它呢？”

皮凯蒂多年前就与自己女儿的生母离婚。最近，他与在巴黎经济学院相识的31岁法国经济学家朱莉娅·卡热(Julia Cagé)结婚。皮凯蒂并未受到金钱的束缚。“我很幸运能有一份美妙的工作，生活在世界最美丽的城市，有三个可爱的女儿和一位贤惠的妻子，”他说。

我们用塑料小叉子叉起切成小块的菠萝，它们是这顿午餐中最可口的食物，熟透了又让人清爽。奥朗德“没什么希望”，皮凯蒂说。1月，他拒绝了授予他的“荣誉军团勋章”(LLégion 'Honneur)，因为（他当时说）国家“没有权利决定谁该享有荣誉”。他继续说，奥朗德未能履行自己的竞选承诺，改变盛行于欧洲的紧缩立场，这使他对欧元区困境应承担与德国总理安格拉·默克尔(Angela Merkel)同样的责任。

“我们将‘默科齐’(Merkozy)换成了‘默朗德’(Merkollande)，”他讥笑着说。“欧洲选择了错误的道路，一条永远都会后悔的道路……迫使希腊离开欧元区将是一场灾难。”

他说，具有讽刺意味的是，将紧缩强加于负债累累的希腊的正是德国和法国，而德法两国二战后受益于债务免除——此举带来了欧洲大陆30年的增长。“现在出现了某种集体失忆，”他说，他正渐入佳境，“正是这一债务免除让他们能够投资于教育、创新和公共基础设施。而今，这两个国家却告诉希腊，该国将不得不在未来30年每年将GDP的4%用于还债。谁能相信？”国际货币基金组织(IMF)在希腊谈判中的作用是一个“灾难”，他叹息道。

皮凯蒂认为，欧元区危机反映了一种缺陷严重的治理模式，在这种治理模式下，只有两位领导人决定谁来倡导“欧洲机构的彻底民主改革……我们有大麻烦，纯粹是因为我们无法在政治上组织起来，”他说，“从宏观经济的角度来看，希腊无关紧要。”

他说，欧元区正在效仿英国的先例，英国整个19世纪都在用预算盈余偿还拿破仑战争遗留下的巨额债务。英国做到了，他继续说，但用了100年时间，而且在那期间，英国忽视本国的教育体系。

他说，他希望英国能留在欧盟，而不是选择“变成一个拥有大型金融中心的避税港”。然而，他警告称，伦敦需要意识到，欧洲“不会让你既从邻国的商品自由流通中获益，又吸走它们的财政基础”。

“我宁愿托尼·布莱尔(Tony Blair)当年带领英国加入欧元区，而不是向伊拉克派兵，但我可以理解欧元区如今为什么失去了吸引力，”皮凯蒂说，“也许是在2040年，谁知道呢?”

服务生说咖啡和法式薄饼来了，但皮凯蒂着急回办公室。由于没

有叉子，我一边用手抓吃着加糖薄饼，一边又争取到了几分钟谈谈他的计划。“研究仍在继续，”他说。他正在努力将自己的财富数据库扩展到拉丁美洲和非洲。他还同意每年在伦敦政治经济学院(London School of Economics)执教四天——他可以很容易地搭乘欧洲之星(Eurostar)，因为他住在巴黎北站(Gare du Nord)附近，这是巴黎北部一个很有活力的多种族社区。但他首先要在8月带自己的女儿们去摩洛哥。

在我们离开前，我问皮凯蒂是否可以在账单上签个名。当然，他可是“摇滚明星”，所以他高兴地接受了。当我们步入阳光中，他说：“我还很年轻，还要写更多的书。”

二十、与FT共进午餐：宋相现

英国《金融时报》总编辑 莱昂内尔·巴贝尔 报道 插图由詹姆斯·弗格森(James Ferguson)提供 译者/何黎



FT总编辑巴贝尔：在这个强权即公理的世界，国际刑事法院是个脆弱的机构，但其韩国籍院长宋相现仍然认为：尽管有种种限制，该机构还是产生了重要影响。

在阳光明媚的日子，从海牙塔42层的顶楼餐厅向外看去，可以一直望到远处的北海。不过眼下低地国家（Low Countries，通常指荷

兰、比利时和卢森堡三国——译者注）正处于2月下旬。海牙塔屹立在薄雾之中，颇能象征国际刑事法院(International Criminal Court)的处境，它的韩国籍院长宋相现(Sang-Hyun Song)将要与我共进午餐。

在卢旺达大屠杀和前南斯拉夫种族清洗事件发生后，国际刑事法院于2002年成立。它有崇高的抱负：消除某些人有罪却逍遥法外的现象，依据国际法追究那些犯下滔天罪行的国家及其领导人的责任。但现实却要平庸许多，在这个强权通常就是公理的霍布斯式世界(Hobbesian world)里，国际刑事法院还是个年轻、脆弱的机构。

我有很多问题想与宋相现探讨。怎样能指望那些目不识丁、身心受创的非洲娃娃兵，在离乡万里的一个外国法庭上，指证他们的前指挥官？在中国、俄罗斯和美国都拒绝加入的情况下，我们应该重视国际刑事法院吗？过去13年国际刑事法院的审判记录如何，为什么受审判的（包括两个被判有罪的）都是黑人？

今年73岁的宋相现据说绝顶聪明，但为人平淡乏味，有时甚至有种无力感。在首尔当了多年的法学教授之后，他成为国际刑事法院首批法官之一，于2009年被任命为院长。认识宋相现的人说，他的弱点来自他的职务——国际刑事法院的预算超过1亿欧元，但没有逮捕权，没有警力，没有情报收集，而必须依赖成员国的配合；实际上——据这些人说——宋相现是个果敢、慷慨的慈善家，他曾在韩国与人共同创办了一家妇女法律援助中心。

中午12时30分，宋相现准时出现，他身板单薄，原本黑色的直发已花白。他穿着深色西装，里面是一件淡蓝色衬衫，系着一条钻石图案的粉红色领带。他面带微笑，但脸上仍有病容，圣诞节前他曾生过一场大病。他声音嘶哑地解释道：“讲太多话了。”

我们的桌子位于这间餐厅的一个不起眼的角落。餐厅装潢时尚而简约。一位高挑的服务员拿着一壶水走到我们桌边：“晚上好……抱歉，下午好。”他的开场白不太吉利：“我们有两种午餐菜单，一种是套餐，一种是单点。”

我们选择了套餐：两盘烟熏三文鱼土豆沙拉配辣根奶油酱，主菜是酥炸大虾。宋相现喜欢喝荷兰啤酒，但基于健康原因谢绝了我的邀请。我压下内心的加尔文主义，点了一份“黑色欲望”——什锦巧克力杯作为甜点。

宋相现1941年出生于首尔，是家中的独子。日本占领朝鲜半岛、第二次世界大战和朝鲜战争都给他的童年留下了伤痕。他的祖父是一位报纸出版人，还是独立运动的主要人物。宋相现说：“我们一直受到（日本人的）严密监视，无时不刻担心会受到监禁和刑讯。我父母的任务就是防止我无意说出我在家里听到的谈话。”

1945年8月美国解放了韩国，3个月后宋相现祖父遭暗杀。“这件事对我和整个家庭都产生了巨大影响，我父亲强调说，不仅是他，连我也永远不该涉足政治。”

1950年，朝鲜入侵韩国，首尔在三天内被攻陷。宋相现家人躲入闷热潮湿的掩体里。当时才9岁的宋相现被派去农村寻找食物，每天来回要走20英里，一路还要躲避美军B-29轰炸机和巡逻的朝鲜部队。

他对当时的经历记忆犹新：“我每天都能看到几百具尸体横在路上，我还记得夏天尸体腐烂的那股恶臭。这些严酷的经历让我不禁疑问，为什么人有时会如此残忍地对待同类？”

宋相现讲话节奏缓慢，字斟句酌，不带任何情绪。他吃东西也很节制。我的烟熏三文鱼加入了辣根酱调味，口感十分鲜美。

他说自己自然地对国际法产生兴趣，尽管学生革命曾经打断他在首尔国立大学(Seoul National University)的学业。“我们建立了一个真正的民主政府，但它仅维持了9个月就遭遇军事政变（1961年）。”首尔国立大学关闭了，但学习勤奋的宋相现参加了司法人员考试，并成为少数通过考试的精英之一。他说：“那个年代只有0.1%的人能考过，现在是4%到5%。”

美国的富尔布赖特奖学金(Fulbright)给宋相现带来了人生的重大转机。他选择了路易斯安那州新奥尔良的杜兰大学(Tulane)，不是为了投入“摇摆的60年代”的派对，而是看重那里的法国文化纽带，以及研究拿破仑法典(Napoleonic code)的好机会。他至今认为拿破仑法典是“第一部现代民法典”。

美国及其对个人自由的注重对宋相现产生了深远的影响。“韩国当时非常贫穷。我们没有任何讨论文化可言。我那会儿是个彻头彻底的乡巴佬。曾有一度，我觉得西方的一切都是好的。”

……

回到韩国后，说着一口流利英语的宋相现成了香饽饽。20世纪70年代至80年代，韩国发展迅速，这个不断增长的出口国家挑战了欧美的地位，贸易争端接连爆发，宋相现成了政府的首选律师。

距离退休只有三年的时候，宋相现应邀成为国际刑事法院首批法官。他一直对国际刑法兴趣浓厚，对纽伦堡审判和东京审判了若指掌，但这些都是“胜者的正义”(victor' justice)。这个世界需要一个更崇高的机构来主持正义：一个永久性的、独立的法院，在相关国家不愿或不能自己这么做的情况下，由其对反人类罪、战争罪和灭绝种族罪进行调查和起诉。

这时我们的服务员端上了主菜，装盘华丽、分量丰盛的酥炸大虾，配以菠菜烩饭。我问宋相现，这个世界是否为国际刑事法院的问世做好了准备？

“尽管有这么多障碍、限制和挑战，国际刑事法院还是在和平、稳定、人权和法治的方向上产生了强烈影响。”他顿了一下：“通过法律，我们可以改变世界！”

我反驳道，可是，国际刑事法院的正义之手往往被缚在身后。案件的移交、证据展示、审判和上诉过程可能长达数年。证人希望得到保护，有时还要重新安置，后者涉及将整个大家庭从非洲迁往欧洲。尽管有口译人员，但语言仍是个巨大障碍。就连选择受害人都是件难事，尤其是涉及战争罪的案件。

宋相现承认：“是的，你的观察非常敏锐。”与受害者和证人距离遥远也是海牙法院面临的一个问题。国际刑事法院曾试图在非洲原地举行审判，但当地的设施条件（包括供电）实在不足。他总结道：“对国际刑事法院来说，一切都不容易。”

国际刑事法院第一任首席检察官、意气风发的路易斯·莫雷诺-奥坎波(Luis Moreno Ocampo)就像是阿根廷版的让-保罗·贝尔蒙多（Jean-Paul Belmondo，法国电影演员——译者注）。达沃斯就像对海牙法庭一样熟悉的他，曾展开无数次调查。2008年，他开始积极推动对苏丹总统奥马尔·巴希尔(Omar al-Bashir)发出逮捕令，罪名是在达尔富尔冲突期间犯下战争罪。有人批评奥坎波自不量力，也有人说，他对提高国际刑事法院的份量不可或缺。

巴希尔依然逍遥法外。这位苏丹领导人已访问了一些加入了国际刑事法院规约、理应将其逮捕的非洲国家。宋相现承认这令人尴尬，

但表示，因担心遭到逮捕，巴希尔近年的出行受到了制约。他认为，这种威慑效果展现了国际刑事法院在更普遍意义上的价值（尽管对国家领导人提起诉讼的原则依然存有争议，比如国际刑事法院不得不因证据不足而撤销针对肯尼亚总统乌呼鲁·肯雅塔(Uhuru Kenyatta)的反人类罪的指控）。

宋相现一直在不遗余力地宣传国际刑事法庭，他访问了60多个国家。现在国际刑事法庭的成员国增至123个，新加入国家包括孟加拉国、智利、危地马拉、菲律宾和突尼斯等国。巴拉克·奥巴马(Barack Obama)入主白宫后，起初极为排斥国际刑事法庭的美国也变得更加合作。但巴勒斯坦的加入可能改变这种局面。巴勒斯坦民族权力机构(Palestinian Authority)已表明，将接受国际刑事法院的司法管辖，以期对以色列和哈马斯提起诉讼。检察官已展开初审，但宋相现指出，一切都还没有定论。

我们回到非洲的话题上。宋相现访问过非洲10次，其中一次是在2009年前往刚果民主共和国执行公务。那是国际刑事法院成立以来的首次审判，嫌疑人是一个名叫托马斯·卢邦加(Thomas Lubanga)的刚果军阀，他被指控招募娃娃兵。宋相现决心到卢邦加所在的村子陈述国际刑事法院的主张。他的下属反对他的决定。

“我说，‘我70岁了，已经活了很久了。这是我为国际和平和正义做出小小贡献的最后机会。如果你们不想去，我就自己去’。”

宋相现的团队搭乘一架快要散架的联合国飞机，机上携带着几百瓶水和几挺机枪。他们在基桑加尼(Kisangani)机场降落时险些坠毁，之后宋相现又乘坐一架联合国直升机（“真的很危险，挺吓人的”）进入丛林地带。没有人欢迎他们；因为害怕大规模逮捕，整个村子的人都逃走了，当地的一个传教士劝说村民们回来。

当天晚些时候，宋相现在一座摇摇欲坠的土坯礼堂里对500个心怀敌意的人发表讲话。他的助理们非常担心，因此让联合国派遣了一支孟加拉国维和部队作为支援。宋相现依然尝试解释国际刑事法院的使命，这一次有一个转折：一段10分钟的视频，显示卢邦加受审的情况，以及他位于海牙郊外斯海弗宁恩(Scheveningen)的监狱。

“气氛突然转好，因为他们原本设想卢邦加的监狱和他们老旧的监狱一样，但他们看到了配有电视机和运动器材的现代设施。在法官面前，卢邦加似乎穿着讲究，他看起来很健康，甚至还与检察官和自己的辩护律师开玩笑。”

村里的长者说，他现在相信卢邦加将被无罪开释了。宋相现之后又访问了附近的一个村子。“这个村子里没有男人，全都是女人，寡妇和很小很小的孩子。男人要么被杀掉，要么被强征入伍了。女人们打着手势向我展现了叛军如何在夜里入侵村子，在太阳升起的时候杀死她们所有的亲人。”

宋相现问她们，他能帮她们做些什么。这些女人们拒绝了钱财，但请求让她们的孩子接受小学教育。这些孩子既没有书本，也没有玩具，他们从来没听说过“学校”这个词。宋相现自豪地说，这个项目正在展开，这是国际刑事法庭首次给受害者带来补偿正义。

这些仿佛出自《黑暗之心》(Heart of Darkness)的故事让我一时无言以对。烩饭里还有几只大虾没动过。宋相现的盘子里还剩下一半食物。侍者在旁边走来走去，我挥手让他走开。

……

最终，卢邦加被定罪，这是一次有里程碑意义的裁决。宋相现承认，非洲国家现在对国际刑事法院有了一些别的想法。有人提出要建

立非洲自己的法院。宋相现反驳称，国际刑事法院有四分之一的工作人员是非洲人，包括接替奥坎波出任首席检察官的冈比亚人法图·本苏达(Fatou Bensouda)。

“非洲人强烈指责我们有偏向性。我认为不是这样……我们绝非只把非洲人列为目标。我们瞄准的是非洲有罪不受惩罚的情况。”

他预言，检察官将对非洲以外国家的案件提起诉讼，但他拒绝在这个问题上深入解释。服务员端来了我的巧克力慕斯。我转向另一个同样敏感的话题：2012年6月，4名国际刑事法院工作人员在利比亚因间谍罪被拘捕。宋相现在促成他们获释的过程中起到了关键作用，但整件事的详细经过从未公诸于世。

那件事与倒台的利比亚领导人穆阿迈尔·卡扎菲(Muammer Gaddafi)之子赛义夫·伊斯兰·卡扎菲(Saif al-Islam Gaddafi)有关。国际刑事法院想要起诉赛义夫，但他仍被关押在叛军据点津坦(Zintan)。2012年，国际刑事法院派澳大利亚籍律师梅琳达·泰勒(Melinda Taylor)帮助赛义夫进行该案的辩护。据称泰勒给赛义夫传递密码纸，因此她和其他三名国际刑事法院员工被羁押。宋相现立刻给利比亚总统打电话，对方承诺确保72小时内释放被扣押人员。但结果什么动静都没有。“我很快就意识到问题的所在：什么事情都没人负责。全是领导；没有兵。”

同前来海牙的利比亚代表团协商数小时无果之后，宋相现转换了策略。他邀请代表团全体前往斯海弗宁恩的一家米其林一星鱼餐厅，争取到了利比亚方面邀请他们前往的黎波里。他的意大利籍书记员坚持前往，但是利比亚方面不愿意接受女性。尽管宋相现的夫人泪眼婆娑地苦苦哀求，宋相现还是决定亲自到的黎波里去。

在的黎波里，宋相现的代表团受到了一整队黑色梅赛德斯-奔驰

(Mercedes-Benz) S600车的迎接。经过两个半小时才到达津坦。宋相现和当地的指挥官站在讲台上，荷枪实弹的民兵在一边守卫。“他和我本来要重新谈判。至少有300个人在盯着我们，”宋相现略带诙谐地说，“我的马其诺防线就是我不会向其表达任何衷心的歉意，因为我们一点儿错都没有。”

宋相现再一次采用了温和的方式：对利比亚革命的牺牲者致敬，并鞠了一躬。释放被扣押人员的谈判来回反复。下午4点左右，指挥官建议歇歇，吃个午饭。宋相现坚持要先见一见被扣押人员。“沉默许久后，他说，‘好吧，可以，跟我来。’”

宋相现和他的随行人员在楼里穿行，直到来到了一条白线前。除了宋相现以外，任何人都不能过去。宋相现的幕僚长拉住了他的胳膊，劝他不要冒着被扣押的风险进去。宋相现挣开了他，走进了一个安着空调、装修豪华的巨大房间里。

眼前的事让他愣住了：4名被扣押人员从头到脚都穿着利比亚传统服饰。他花了好长时间才认出他们。“他们看起来像幽灵一样。我们一个个拥抱了一下，我说：‘我来这儿接你们回家，不用担心。’”

在与利比亚人进行更多协商后，宋相现履行了他的诺言。这个故事很适合作为我们三小时午餐的高潮部分，以及宋相现作为国际刑事法院院长生涯的高潮（任职六年后，他于近期卸任）。我们准备离开时，他吐露了一些他个人和任职方面的压力：“我在这儿一直都很孤独。我不和别人交谈，独自或者由我妻子陪我打高尔夫。我不想给人留下一种错误的印象。”

我问他，他是否还是一个乐观主义者？“我生来就是个乐观主义者，”他回答说，调了调他的高尔夫球帽，“国际刑事法院不是一个不可能完成的任务；只不过困难些罢了。”

The Penthouse餐厅位于海牙Rijswijkseplein 786号，海牙塔(The Hague Tower)42楼

三道菜午餐套餐：32欧元

烟熏三文鱼土豆沙拉配辣根奶油酱

酥炸大虾烩饭

什锦巧克力杯

两道菜午餐套餐：25欧元

烟熏三文鱼土豆沙拉配辣根奶油酱

酥炸大虾烩饭

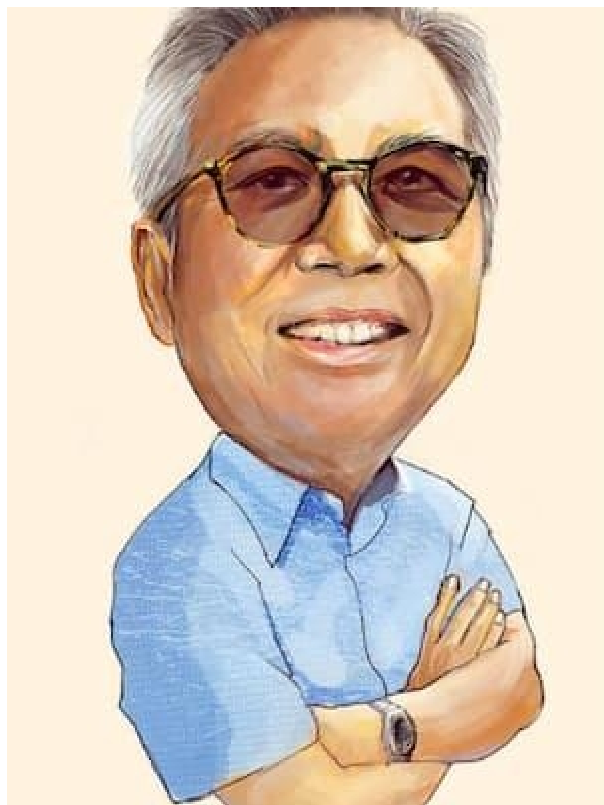
瓶装水：5欧元

卡布奇诺：3欧元

总计（包括小费及税）：72欧元

二十一、与FT共进午餐：刘香成

英国《金融时报》中文网编辑 盛立宇



普利策得奖摄影师分享他的中国故事和中国梦

采访摄影师刘香成之前，我先给他发了短信。

“盛先生，”他回复道，“谢谢你的短信。欢迎你做专访。刘香成”

62岁的刘香成老派、谦和、圆熟，衣着一丝不苟。我们的午餐约在北京的Temple Restaurant，他骑一部绿色的自行车过来，这里离他

的家——一座景山公园附近的四合院不远。他穿一件素净的蓝白短袖衬衣，玳瑁色的眼镜，一头银发，讲话的时候不紧不慢。很难想象，年轻时的他背着相机穿梭在印度和阿富汗的战火里，苏联兵的子弹差点打穿他的身体。

刘香成1951年在香港出生，幼年在福州度过，19岁的时候去纽约上了大学。1976开始，他先后为《时代》和美联社工作，足迹遍布北京、洛杉矶、印度、阿富汗、首尔和莫斯科。他拍摄的苏联解体和戈尔巴乔夫获普利策现场新闻摄影奖，是获得该奖项的唯一华人。

不过，刘香成更为人熟悉的，是一本叫做《毛以后的中国：1976-1982》的影册。1978-1980年间，他是北京唯一一名外籍摄影记者，北京的老先生们和他成为了朋友。吴祖光教他吃螃蟹。新凤霞为他30岁生日画吉桃。当时年轻的李肇星还在黄山帮他一起扛过器材。当时他是外交部新闻司一名科级干部。

语言无隔，加上游走在中西文化两端，让他成为1979年以后中美民间外交的牵线人。他先后任时代华纳集团驻华首席代表和新闻集团中国区高级副总裁。在北京的社交圈，他是一个游刃有余的人，时尚媒体喜欢描绘他位于北京“龙脉”上的四合院，他本人也乐于参加各种派对，上杂志封面。不久之前，他给颇具争议的作家郭敬明拍了肖像，大篇幅地出现在《时尚先生》杂志上。



刘香成选的这家餐厅隐蔽在北京的一个胡同里，原是一个古庙。我们选了一个安静的角落看菜单。得知我曾在《时代》短暂工作，他说了不少轶闻。闲聊间菜也点好，我们都要了章鱼沙拉做前菜，主菜他点了烩羊肩肉，我选了纸包海鲜。

至于酒，他点了半瓶，“中午不能喝太多，不然没法工作了。”

前菜很快来了。我们都吃得不快，他耐心地切开小块章鱼，沾上柠檬酱、薄荷叶和青豆。

谈话时的刘香成沉稳，笃定，看不出是个喜欢冒险的人。1984年，他从中国离开，被调往洛杉矶。南加州的阳光沙滩、法国妻子都没有留住他。他觉得太舒服了，向总部申请去印度。此时甘地夫人刚被刺杀，南亚战火纷飞。刘香成在这里建立起美联社的图片分社。没有电，就跟苏联兵喝酒套近乎，买物资，自己组发电机，再架卫星来发稿。国际同行们排着队来用他的设备。

好几次他险些丧命。在阿富汗，苏联兵告诫他们不可照相，他与一名法国记者返回车内，换了个位置，准备离开。背后的AK47突然开火。十几厘米的子弹直接打穿轮胎，车皮，车座海绵，打进法国人的臀部。刘香成后来去红十字会探望这位不幸的同行，发现子弹离他的要害只有一厘米。

“他坐的原本是我的位置，我的屁股可比那个法国佬小的多，被打中了完全没戏。”

我问他，最难搞定的任务是哪一个？



他放下餐具，想了一会儿说，最难的，从某些方面来说，还是那张戈尔巴乔夫的照片。

他指的是一张戈尔巴乔夫宣布苏联解体，不再担任苏共总书记的照片。照片上，最后的总书记身体倾斜，表情麻木。三十分之一秒的快门里，讲稿模糊化在一段坠落中。此时一道坠落并且分崩离析的，还有庞大的苏联帝国。

当时的刘香成跟着CNN的总裁Tom Johnson溜进了会场，窝在苏联电视台的三脚架下面，距离戈尔巴乔夫只有几米。戈尔巴乔夫对着稿子念，刘香成俄语不够好，盯着讲稿一张一张换。克格勃告诉他，绝对不许拍照。他没有听苏联人的话，在戈尔巴乔夫念完最后一张稿子的时候按下快门。

画面定格。克格勃一记重拳打在他背上，他抱着相机冲出门外，看到几百个记者对他高呼英语国骂。刘香成知道，拿到独家了。连塔斯社都没有。

我问他，这时候还不害怕？

他还是那个有些不在乎的表情：不害怕。战争都看过那么多了。克林姆林宫能出什么问题嘛。

照片毫不意外地占领了全球各大报的头版。刘香成和他的团队拿了普利策突发新闻摄影奖。

主菜已经来了。他的羊肩肉看起来不错。我决定和他聊聊中国的摄影。在他之前，不少大师都拍过现代中国：罗伯特·卡帕1937年来过，卡蒂尔·布列松1949年也来过，马克·吕布更是常客。我问他，你的作品和这些大师们比较，有什么不同？



刘香成说，他更注重一张画面里如何处理人的表情和肢体动作。“要把肢体语言吃透”。这背后实际上是对一个国家历史和文化语境的理解。他坦言自己在阿富汗和印度非常努力地工作，拍了大量照片，但对当地的文化和宗教理解不够，照片还是达不到中国影像的深度。

刘香成的照片需要一点历史知识去解读。不仅如此，中国人应该格外能够体会他所捕捉到的肢体语言。一张照片里，年轻男女谈恋爱，动人之处不在面部表情，而是情侣小心保持的距离和勾靠在一起的脚。这种细节需要中国摄影师去留意，更是西方大师视而不见的。

刘香成的镜头里有尼克松和邓小平，但他似乎更中意普通人的生活：带着墨镜的中国乡村“朋克”；借着灯光在天安门广场自习的学生；村庄里，一个老人捧着碗吃饭，头顶上一副毛主席像束之高阁，墙上写着“听华主席话”。这是刘香成看到的毛以后的中国，人们的肢体语言变了，神态轻松了。照片里充满欢欣，戏谑，讽刺和幽默，也透露出中国现代化不可捉摸的多个维度。只不过当时的中国少有人记

录这些景象，刘香成的工作也因此显得珍贵。

新华社和人民日报的记者看不上这样的照片。刘香成说，对他们而言，只有出现领导人的画面才是新闻照片。他们“对人没有同情，不在乎“人””。



现在人们会同意，摄影是脑，眼，心的统一，这至少是一种智力活动。但当时中国，只需要直接反映国家意志的摄影师，照相也被视为体力活。

我们快要吃完主菜。刘香成酒喝得很少，几乎都是我在喝。我对他说，驻华外国记者是一群很容易受到攻击的人。中国人说，你们中文都说不太好，怎么指望你们写出好的中国报道？外国记者也很委屈，说我已经在中国十几年，老婆都是中国人，孩子都是中国籍，你还说我不了解中国？这两种观点，他更倾向于哪一种？

刘香成笑着说，如果按照第一种观点，那中央电视台也没必要派驻外记者了。有例为证，他说，即便不懂中文，也可以写出好的中国报道。

当年中美建交，第一批来华的记者里面，有三个费正清的学生。哈佛，耶鲁毕业，“美国人把他们最优秀的中国人才派过来了”。这些人之外，有一位叫Michael Parks，《洛杉矶时报》记者，不懂中文。他要和三个费正清的高材生竞争。这些人来自《华盛顿邮报》，《纽约时报》等大媒体，中文好，消息源也多，还非常勤奋。不过，居然就是这位不懂中文的Parks先生的报道引起了外交部最多的注意，说他对中国问题写得深入。外交部的人甚至还和他交上了朋友。

而原因，是Parks曾在莫斯科工作，懂克里姆林宫的政治。他把读《真理报》的方法带到了中国，并且读懂了《人民日报》。

“你说中国不透明吗？其实《人民日报》很透明，但你要把它读懂。”

我问，你自己有没有听过类似的批评，说你的报道不客观？

他说，还没听过类似的批评。官方甚至或有认可。八十年代初，外交部新闻司司长姚伟请刘香成去外交部，把他带到一楼的大厅。巨大的房间，只有他们两个人。服务员送上茶水就退下了。刘香成以

为，官方要把他驱逐出境了。

但姚伟很客气。他们两人聊了聊天气。然后姚司长对他说，我们注意到，你的图片报道是很全面的。

他又说，我们做了一个统计，过去两三年你在北京的时候，西方所有关于中国的发稿的图片，百分之六十都是你的图片。

“你以后可不可以不要那么专业啊？”

刘香成松了一口气，但又屏息，想听他后面说的话，“结果，他又回去谈天气了！”

我们已经开始用甜点。他点了蓝莓蛋糕，我选了焦糖布丁。我想抓紧时间问问关于新闻集团的事情。

在新闻集团时，刘香成是中国区高级副总裁。2002年开始，星空卫视中文台落地广东，中国政府也开始同意外资进入电视节目制作。但2004年开始，新闻集团的业务一再受挫，旗下卫星频道代理遭调查，与青海卫视的合作也被叫停。2006年，在耗费近二十年苦心和耐心之后，新闻集团开始出售中国的媒体股份，逐步退出中国。

我问，默多克还会回来吗？

“我认为，默多克先生对中国始终有兴趣，”刘香成说，“只是他的年纪上来了，或许他的子女会继续。”

他说，自己喜欢默多克的一句话，简单而深刻。那时默多克正要去中央党校作关于文化产业的演讲。在飞机上，他们聊天，默多克对他说，“我们要做媒体的，还是要去人多的地方嘛。”

他并不同意我对新闻集团在华业务开展不力的说法。他说，涉及投资，新闻集团都很成功：新浪、搜狐、网易、凤凰，都是成功的例子。问题在运营方面。

那运营方面的问题在哪儿？

刘香成点到为止："中国的媒体归根到底是属于中国人的。问题是管理办法。如果能真正让中国人去管理的话，有些问题会处理得更好一点。水土不服。"

62岁的他一直有新闻梦。1996年，他创办过一份叫做《中》的杂志，原因是他自觉从未看过优秀的中文杂志。

饭毕，我带了相机，提议给他拍几张，他欣然同意。我又要求他给我照几张，他也爽快地答应。等胶片洗出来，我想看看和他拍的郭敬明相比如何。

Temple Restaurant，北京

章鱼色拉两份
纳瓦林式烩羊肩肉
纸包海鲜（鳕鱼，三文鱼，虾）
开心果树莓蛋糕
柠檬味焦糖布丁
白葡萄酒半瓶
932人民币（包括15%服务费）

二十二、与FT共进午餐：刘强东

英国《金融时报》中文网总编辑 张力奋 绘图：李伟



FT中文网总编辑张力奋：午餐地，京东创始人办公室。餐单，老刘家自备素食。去年“**815**”电商价格战后，刘强东低调不少，微博也停了。他说，京东今年要创**1100**亿的平台营收。

与刘强东午餐前几天，我先在京东商城订了一套书，测试它能否限时送达；还给一位和他相熟的企业家通了个电话。他说，老刘看上去强悍，凭直觉做事，其实内心谨慎，有很强的不安全感。

北京。“鸟巢”边上的北辰世纪中心，正对着“盘古”大厦，这里是刘强东的京东大本营，也是他选定的午餐地。依照FT的规矩，午餐由客人选一家他中意的餐馆，由FT埋单。老刘办公室回复说，现在他很少外出午餐，多由家里厨师准备简餐，带到公司，建议在办公室用餐。办公室与美食，从来水火不容。电脑注目、左右怀抱文件，牺牲的只能是食欲。但恭敬不如从命。最后的约定是，先喝茶，再午餐。

刘强东的办公室，足有二百平米。在我见过的中外CEO办公室中，它属特大号。浅米色地毯，棕红屏风，黄色落地窗帘，衬着红木的色调，透出规矩与传统。据说，刘强东节俭出名。但不多的享受中，超大办公室要算一件。他有在办公室踱步的习惯。局促的空间，他无法思考。

沙发区，刘强东坐在斜对角。我聊起京东的限时投递服务。

“咱们中国人，从前穷，资源紧缺，养成的习惯就是急！上食堂、坐公交地铁，都得挤都得抢。乘飞机，大家都有座，也拼命挤。在英国或美国，你若在亚马逊购物，五、六天后送货，很正常。在中国就不行。如果你让我们中国人等上五到七天，大多数人就取消订单了！如果第三天货还没到，80%的客户要投诉了！既然中国的消费者喜欢快，我们就让他们快！”

我问他，“8.15”那样的价格战，还会再打吗？

“价格战是常态。但去年那种价格战，完全没有理智，但没有选择，只是直接消耗现金，每日过亿，伤亡惨重。这种价格战，以后大概不会再有了。当时国美苏宁都不愿意看到一个新的竞争对手，以为用价格战就可以打死京东！” 言语间，对去年这场恶战，他是矛盾的。“去年的价格战，时间仓促，战术上不怎么好。当时，苏宁就是要挤京东出局。而我们要告诉竞争对手，京东不会出局。你必须接受一个新的竞争对手！”

刘强东的思路，从反省开始。在我等待他继续自我批评时，他却一扭头，绕回到自己行动的正当性。

在中国电商界，刘强东有诸多绰号，如“搅局者”、“价格杀

手”，“电商007”，还有“打不死的小强”。江湖上的这些名声，与他去年八月发动一轮惨烈的价格突袭战直接相关。当时，他通过私人微博宣布：三年内，京东大家电零毛利，并承诺比国美苏宁等竞争对手便宜10%以上。此战撼动中国电商江山，刘强东霸气直露。



红木茶几上，有紫砂茶具，电水壶突突地开了。他边听，边沏着功夫茶。

老刘穿着一身咖啡色西服，灯芯绒的，白衬衣，未系领带，黑皮鞋擦得油亮。白发已见鬓角。他称得上是浓眉，但长着一张很容易给人造成错觉的娃娃脸。

去年的价格大战，你说了不少很刺激的话？

电水壶，又突突开了。老刘给我沏上茶：“如果你觉得一场商战不可避免，最好的办法就是彻底地激怒对方，不要无谓地耗着。耗着对任何一方都不是好事。要想在最短时间内结束这场战争，就得用最能激怒对方的语言！”

恍惚间，我眼前的紫砂茶具变成了前线作战室的沙盘演练。言谈

中，老刘喜欢用军事术语或者比喻：战争、战役、战术、战场、军令状。京东内部，他习惯把全国六大营运中心统称为“六大军区”。当然，他是无可争辩的京东最高统帅。

中国的电商大佬中，刘强东的背景有些另类。1996年，他从中国人民大学毕业，读的社会学系，旁门学电脑编程。在校时，他投资过一家餐馆，被骗蚀了本，最后关张。毕业后，在一家日资企业做担当。98年在中关村创立京东公司，卖磁盘，赚下第一桶金。2004年，他正式涉足电子商务。

我问他，当年报考有“第二党校”之称的人大，想日后从政？他笑着，点点头。不过，等到大学三年级，他就彻底断了官场念头。他回忆说，一天他骑自行车外出办事，带红袖章的管理员向他收停车费，若你要发票，缴五毛；不要票，只需两毛。“不要票，管理员可把钱揣进自己兜里，要票就得上缴国家。当时，收停车费的多是下岗工人。一个下岗职工，一旦有了些权力，照样会贪污。我接受不了。”

刘强东忙着续茶。我向来喝茶快，他有些赶不上。我说，过去三十多年，中国社会对企业家的原罪很包容。难道就没有过任何诱惑？大学毕业后，他打的第一份工是在中关村当个体户，摆摊卖磁盘。他说：“我卖磁盘，都是真货，都开发票。当时在中关村买东西，如果要发票，都要算税点。不管客户要不要，我每一份订单都有发票。”

老刘呷口茶：“从创业起，我就定下目标，要做一个有价值的人。一个人靠作假、水货、逃税来赚钱，企业还有什么意义，是没有价值的！”这段话，听起来有些标语，好像在他从前的采访中读到过，几乎一字不差。在中国，成功的企业家多半不愿将自己晒在道德高地上。刘强东是少数。

今年39岁的刘强东，1974年出生在江苏宿迁县，一个极贫瘠的

中国乡村地带。毛泽东去世那年，他三岁。听说老刘恋旧，家乡情结重。我换了个话题，问及他的老家。

“小时候，宿迁很穷。　我在村里上的小学。四年级班主任，对我一生影响很大。他是个农民代课老师。课堂上，他鼓励我们，一定要走出农村，到外面看大世界。不要只想着盖瓦房、娶媳妇和生娃。那时，村里女孩少，最难的是娶媳妇。父母辛苦一辈子。就是攒钱给儿子娶媳妇。我们那里，修个瓦房，得盘算十几年：何时能存满两千块钱，每年得养几头猪、多少只鸡。这位老师，才二十多岁，但说话有煽动力，课堂上，能把我们学生都讲得哭，哭得一塌糊涂。我们觉得应该改变自己命运， 不再过父母同样的日子。”

对当年赤贫而卑微的乡村生活，刘强东已很淡然。这是一种“打不死的小强”的力量源泉与性格锤炼。“那时，农村教育资源匮乏。不到八岁，不让上小学。想提前上学，就只能虚报年龄。我上学时六周岁多，报的也是假年龄。”老刘嘿嘿一笑：“考初中时，我们班近六十个孩子，只五个名额。考试分数从高往下，录取前五名。镇上把所有孩子的考试成绩排成队。六个班， 共360学生， 每班只取五名。剩下的，就都又变成农民，直接回家了。”

说到此处，他苦苦一笑，无奈，好像辜负了谁。

老刘的助理走近，提醒可以用餐。

老刘的办公室，辟成三块：办公、会客和会议。他领我从沙发区，转移到办公室尽头一张大会议长桌上。背景上，有一幅颇大的中国山水画，镶在玻璃镜框里，坐视硕大办公室。背靠山山水水，不知有无风水的考虑。在中国做生意，不能没有运气的照拂。

他坐主人位，我坐他斜角。餐垫上，每人跟前放着三个透明便当

盒：玉米、红薯各一小块，素炒白菜，山药片炒丝瓜，一份粥；中间两碟，草莓和小圣女果，是餐后水果。这可能是1994年4月“与FT共进午餐”栏目问世后，800多顿午餐中最精简的素食。

喝粥，我尝了白菜和丝瓜山药片，清淡，几乎无盐。我对老刘说，他比照片上瘦了不少。他笑笑说，到了我这个年纪，得注意了。我笑了，这个年纪，还不到四十。

其实，刘强东的第一次创业与吃有关，还在大学毕业前。开餐馆，潜意识里或许与补偿童年的饥饿感有关。贫瘠的年代，吃上一口肉， 要等上大半年。食物令他满足、充满安全感。

老刘指着最小的一碟：“这是我老家的小鱼，宿迁来的。”我夹起一条小鱼响应，尝了尝，味同我浙江老家的小咸鱼干，就粥最好。

粥盘已见底。我将话题引回京东。我告诉老刘，前些时候有用户在网上抱怨京东的投递服务。采访前，我在京东上订了套书，测试“211限时达服务”（中午11点前下单，当天送达；晚上11点前下单，隔天上午送达。）我晚上6点多下的单，次日上午9点多就收到了书。老刘听着，没说什么，神色是满足的。据说老刘经常在上午10点58分最后极限下单，看京东物流能否扛得过去。

中国电商圈内，刘强东有霸气的名声，不惜与同行近身格斗。不过，在老刘看，他有霸气的资本。连续九年，京东保持了年均200%的极速增长。现有员工3万多人，其中配送员1万多人。去年，京东商城经手入库的商品，已超过200万种；在中国各地的仓储规模，已超过100万平方米。若以央视新大楼“大裤衩”打比方，其总建筑面积47万平米，京东的仓储空间比两个“大裤衩”还大。

“去年，京东平台交易额超过600亿人民币。今年应超过1100

亿。”老刘说。

我问，淘宝全年交易额多少。老刘答，他们自己说，1.1万亿。

对京东，刘强东有自己的“五年计划”：“五年后，我相信京东会成为中国最大的零售集团，不管是线下还是线上；五年后，我们的物流和技术平台将带来巨大收益；五年后，我们会提供基于物流和电子商务平台的金融服务。”

老刘吃得慢，我已进入玉米与红薯阶段，并不时抓草莓往嘴里送。与常规的“FT午餐”不同，我们的对话几乎不涉及美食。我问老刘，仓储库存能准确预测吗？老刘答，京东的预测精准度已很高，超过90%。不过，因季节、商品生命周期，还有环境变化等因素，“也有测不准的时候，前一时期，北京严重雾霾，大家抢购空气净化器，我们就跟不上了。京东的库存周转率只有30多天。这在全球零售物流行业中，都是一流的，和亚马逊和沃尔玛同一个水平线上。苏宁、国美、当当的库存周转率都在60-70天，几乎是京东的一倍！”与大多数中国企业家不同，刘强东似乎并不介意直接议论竞争对手。

去年6月18日，京东促销日，当天的下单量超过150万。 我问老刘，你自己网购吗？

“至少90%通过网购！我自己下单。过去7、8年，我在网上累计的消费有100多万吧。最大件的，是台电视机。前些时候，给父母在老家买了个房子。客厅较大，我化了79996元买了台80英寸大电视机。”老刘网购大部分在京东下单，偶尔也去竞争对手那里体验一下。

办公室很静，老刘低着头，啃玉米。我知道，老刘每年必须当一回送货员。他说，今年他送货那天，有高管发微博，事先透露了消

息，最后就没去成。去年那次，送了一下午，20多个包裹。“我们的配送员，绝大部分是外地的，一半以上来自农村，多来自四川安徽湖南河南河北。配送员这活，城里人不愿意做。你问，人手够吗？当然不够。到2017年，也就是下一个五年计划，我们的员工应超过10万人，配送员应在5万人以上。”

这顿午餐，虽跳过了最精彩的点菜环节，倒省出很多说话的时间。我清空眼前所有的餐盒，等待老刘完成他的工作。

中国企业家是中国最折腾也最累的一拨。我问老刘，平时如何放松？“晚上如果没应酬，就去游个泳；周末若没安排，去钓个鱼。如果双休日都有空，就开着车去沙漠，周五晚上走，周日回来。”

应酬多吗？

“在中国做生意，无法脱离关系。以前公司小，不出面应酬，就得罪人。现在企业大了，对方容易理解，都找我，我也受不了，应酬都分摊到副总那里。其实，不吃饭聊天，也可以做生意。供货商为何喜欢和我们吃饭喝酒？因为他们害怕，不让你吃好喝好，你不给他资源，不推它的品牌。别的厂商请，资源就流向别处了。其实人家也不愿意陪饭，喝的晕晕乎乎，不能陪家人，浪费时间。照理来说，我得常去见董明珠、见雷军。 现在我不去见，他们也不用过来。一辈子也不用见面。不用吃饭送礼，省下时间，你做好你的产品，我踏实把品牌和用户体验做好！”

茶会加上午餐， 已过去近两个小时。刘强东是位模范的访谈者，对提出的每个问题尚未露出丝毫敷衍，有问必答。我提问时，有个坏习惯，常混入几句英文。老刘时而也配合，蹦几个英文词。

我问，京东员工心目中，你是怎样的一个老板？公开场合，你经

常黑脸吗？

“我希望公司有一种家的感觉。外国人很难理解这点。我们中国的文化就是这样。你不能强迫员工把这里当作他们的家。关键在你自己有没有家的样子。你像一个家，孩子就会待在这里，否则，孩子就会离家出走。”老刘没有直接回答这个问题。“在工作上，我有些苛刻的，要求比较严。就像父母对我们要求比较严一样，但不会因为要求严格而影响家里的和谐。黑脸的时候！现在慢慢少了。原来挺多的。现在还有，但在努力减少。”

感觉上，刘老板更喜欢家长的角色。在他看，京东是家事。我毫不怀疑，若他出生在民国，在宿迁，他会是一个穿长袍马褂、坐在宗祠大堂上的乡绅。

盘中草莓和小西红柿在逐个减少。午餐的尾声。眼前的刘强东，闲适的样子，还是那个永远有危机感的“小强”吗？“其实，一个企业从欣欣向荣到走向衰败，也就是一年左右的时间。即便没有死掉，但败相已经显露，接下来就是什么时候死的问题。摩托罗拉和柯达，都是这种例子。既然只有一年的时间，企业的领导人就得每天走钢丝！”

每天走钢丝，晚上能睡好？“现在我睡得好。只有2008年睡不好。那年，是全球金融危机。第一轮融资后，我决定全部投资物流。不到一年时间，1000万美元耗完。再融资时，因各种因素，很不顺，努力了好几个月，都借不到款，睡不着了。头发白了一圈。如果四到六个月的时间内筹不到钱，京东就只有倒闭了。”

五年后的2013，素来不问盈利的刘强东告诉我，京东大概能在今年年底或明年一、二季度盈利。“不是我们设计的，是自然而成。　该是投资和运营见到效益的时候了。”

老刘没动桌上的草莓。我问他，京东今年会考虑上市吗？刘强东说，不考虑在2013年上市，也没有正式的上市计划。上市，可能明年，也可能后年。对上市，他不急。京东上市，没选择，只能去海外。互连网公司在中国国内上市，须连续三年赢利，门槛高不可攀。对中国概念股在海外“走麦城”，他有情绪，声音也高了：“过去几年，中国确实有太多骗子去了美国。这不怨人家投资人，是我们企业家自己造成的。为了套现，拼命做假账，修饰自己的财报，用期权套现，完全不顾公司的长远发展。 但也是好事。从今之后，骗子就不敢再去美国了。 ”

看着桌上的iPhone， 我想起微博来。刘强东曾是微博发烧友，粉丝超过200万。去年打价格战，微博是他烽火台上的信使。不过，去年9月24日之后，他再没有更新过。 他笑笑说，对社交媒体，一会儿觉得上瘾，一会儿又觉得没意思了。在他的微博多产期，几乎每一条都会被记者弄成新闻。“我不写，还有个原因，就是我性格比较直，说话容易得罪人。 ”

老刘告诉我，他喜欢三位企业家：任正非、柳传志和王石，全是中国的。“他们人很正，不同流合污，不官商勾结，不违法犯罪，不坑蒙拐骗。王石五十多了，还去哈佛上学；柳传志，快七十了，还在为公司上市做准备；任正非，那么拼命，没什么享受。不像有些企业家稍有些钱，就玩这玩那， 变了。他们三位，三十多年都一样，本性没变。”

接下的半句，老刘没有说出来：他的三位商界偶像都是“强人”，彼此惺惺相惜。

我问，你的下属，敢质疑你的判断或决策吗？

短暂的沉默。“ ……这也是我近几年最担心的一件事情。我没有

做到这一点。这是风险，是个大问题。 如果我的决策有问题，连核心团队也不敢提出来，那就是严重的问题。你问，如何造成的？可能是因为我以前过于强势吧。但是，一个创业者，不强势不行。宁肯让一个CEO犯错误，也不能容忍一个庞大的团队不做决策。在战略问题上，我很强势。我不觉得，战略方向是讨论出来的。我不会按照民主原则，用投票来决策。”

我仔细咀嚼老刘的话，依稀看见两个刘强东：左边是身为企业家的京东大佬、一个“专制”的管理者，右面是一个受过现代民主意识熏陶的社会学毕业生。两个版本，同是真身，矛盾地存于一体。有电商同行说，老刘有很强的控制欲，任何合作，都必须有京东控股为前提。

午餐结束。老刘见我对京东的人事管理有兴趣，邀我坐到他巨大的办公桌前，给我画一张京东人事考评图。他说，人是要管的。京东招聘员工，看两个指标：能力和价值观，而后分类：“所谓‘铁锈’，就是有能力，但是价值观不符，这种人不能用；‘铁’，就是有相同的价值观，但是技能不够，公司会给他机会锤炼；‘金子’，就是价值观和能力都合乎要求。”老刘指着招聘图说，有位副总，因为让秘书代打上班门卡，发现后，只能让他走人。

助理提醒老板，下个会时间到了。

我起身，问他：京东员工流失严重吗？ 老刘答，不严重。他说，工龄五年以上的配送工，90%在老家买了房。有的回乡探亲，把全村年轻人带来了。仓储中心那里，很多打包工买了车，都是农村来的，有的一字不识，把老婆孩子从乡下接来。京东工资不是最高，但稳定。每月8号准时发工资，从来不拖。逢年过节，配送员是双薪。满10年的员工能拿到公司股权。

午后的阳光透进来。这一刻，刘强东显得陶醉，脸上写满了成就感。

他说，建在老家宿迁的京东呼叫中心，员工流失挺严重，超过20%。“如果是商业决定，呼叫中心不该设在宿迁，有更好选择，可以在苏州。但是老家需要得到帮助。”

宿迁员工流失率高，我很诧异。老刘边送我出办公室，边解释：“在呼叫中心工作，压力大。打来的电话，多半是来投诉的。不像我们这代人，客人要骂，就让他骂骂。那里的孩子，多是‘90后’，骂一骂，就大哭，明天就不来了。他们受不了！”

浓重的宿迁口音，老刘笑着，像个家长。

出门那一刻，我觉得又饿了。陪刘强东节食瘦身的代价。

北京，京东集团总部

菜单：
玉米、红薯各一小块；
素炒白菜、山药片炒丝瓜；
一碟小咸鱼；
一碗粥；
草莓、小圣女果；

后记：依照规矩，与FT共进午餐，应由FT买单。此次，刘强东自做便当，邀我在办公室用餐。征得京东同意，FT将向“壹基金”慈善机构捐赠餐金500元。

二十三、与FT共进午餐：雅诗兰黛前CEO

作者：英国《金融时报》时装编辑 范妮莎·弗瑞德曼



伦纳德·劳德：我做的最痛苦的决定就是放弃权力

就在我与化妆品界的教父及慈善家伦纳德·劳德(Leonard Lauder)相约共进午餐前的几周，他曾给我发过这样一封电子邮件："问题是：在何处见面？若是谈论权力话题，采访地点就在四季酒店(the Four Seasons)；若是谈论媒体话题，采访地点就在迈克尔餐馆(Michae's)；若是探讨艺术界话题，地点就选在惠特尼美国艺术博物

馆(Whitney Museum of American Art)。”我回复：您定。于是他选中了四季酒店。然而就在我们午餐会前一天，他的秘书打电话给我，“您能跟劳德先生说几句话吗？”她问。电话中他一上来就说：“我们约好今天一起共进午餐。”我说，没错，是在四季餐厅，我正与你秘书敲定此事呢。

“稍等一下！”他说。“听我说咱这次午餐会去哪儿。我昨天去了四季酒店，那个地方死气沉沉！我们应该找个热闹点的地方。咱们去迈克尔餐馆吧，那儿动感十足。”就依你，我说，并提前几分钟赶到了迈克尔餐馆，原因是作采访时，我喜欢先行赶到会谈地。但没想到劳德先生已经捷足先登了，他坐在靠凸窗的那张主桌旁，沐浴在阳光里，身穿蓝色泡泡沙西服，扎着领带，还配着涡纹花呢装饰方巾(pocket square)，他坐那儿能纵览整个餐厅。“我先到了！”他高兴地激将我。“我可不想让马克·雅可布(Marc Jacobs)那样的事发生在我身上。”

“马克·雅可布那样的事”是指我曾邀这位LV设计师参加与《金融时报》共进午餐访谈会，当时采访首先从他迟到说起。换言之，甚至就在我们坐定开吃之前，劳德就以实际行动表明：首先，他很在意我心情快乐与否，即便他是采访对象；其次，他能在短时间内在任何地方订上自己中意的餐桌；再有就是这个地方他已事先踩过点了。

这表明了他一贯的策略：“我会竭尽全力于我有利的方向做事，我知道你知道我会以身作则，你也心知肚明，但今天咱俩不谈这问题，因为咱俩都要聪明许多”，这一点让人印象深刻。他设法同时做到奉承与操控——仔细一想，觉得这很准确地指出了化妆品界高管成功所需的能力素质（或者就此而言，所有高管皆是如此）。例外情况是：77岁的劳德已不是化妆品界的高管了。

“我已经退休了！”他笑着说，挥手示意提面包篮的服务员走开，于是当服务员走到我跟前时，劳德说，“不，不！她也啥都不需要。”

事实上，我说我需要。

“真的吗？”他看上去有点吃惊，然后开始自责起来：“你很苗条，所以我自以为你不需要。”他要了份不加橄榄的尼斯沙拉(Salade Niçoise)，又要了一个空盘子，还要了点调味品，然后凑近我跟前说：“每天早晨，我喝一杯无脂酸奶，若桃子上市时，就吃一个切成片的桃子，还有薄薄一块全麦面包。早餐就只吃这些东西，我可不想长胖，还想保持好体型。”他用手指了指自己的胃，停了一会儿接着说：“你觉得我是A型血的人吗？”

实际上，要我说：若是伦纳德·劳德退休，那我就该是核物理学家了。

“哎，现在我是公司的名誉主席，”劳德说。“公司薪酬委员会的负责人迪克·帕森斯（Dick Parsons，时代华纳(Time Warner)前CEO）对我说，‘您不能再领正常的薪酬了，我们该怎么办？’所以我们对此进行了讨论，他对我说，‘按天给您津贴如何？’我说，‘行啊’。然后他又说，‘但我们得上有封顶。’我说，‘可以’，我上了6个月班，这就是我今年按日领津贴的最高上限，所以嘛现在我属于免费上班，”他笑着说。

“当然，我是公司最大股东，因此嘛，我也算为自己打工。但是我经常说我上班就得有报酬。为什么我老提这样一件不可思议的事呢？”但当我正要说时，他已经接着往下说了：“因为这是我从商以来最快意的时刻。如今的公司是跨种族、多品牌、跨空间、跨国经营！现在真的是其乐无穷！”

劳德肯定清楚。1958年他从母亲艾丝黛(Estée)手中接过公司（创办于1946年）起，一直在从事化妆品行业，虽说自他出生后，他一直非正式地涉足此行业（除了两年在海军服役外）。他亲眼看到公司年销售额从1958年的80万美元飚升至如今的50亿美元，从只在一国发展到如今在全球140个国家开设门店，旗下品牌从一个发展为29个，并成功使公司上市，还把它发展成为全球化妆品五大巨头之一（位列联合利华(Unilever)与宝洁公司(Procter & Gamble)这样的大众市场公司之后）。他已将公司交由儿子威廉(William)掌舵，威廉如今是公司的董事长。巧的是，威廉也在迈克尔餐厅，他走过来向父亲打招呼，并与之商讨送自己女儿到宾夕法尼亚大学(University of Pennsylvania)的事。

经营化妆品让劳德成了富翁——去年的《福布斯》富豪榜上，伦纳德·劳德位列第212名，公布的净资产达42亿美元。他在纽约第五大道(Fifth Avenue)有一套专门收集艺术品的复式公寓，在弗罗里达、瑞士以及纽约州北部均有豪宅。他与他弟弟罗纳德(Ronald)共同出资在母校宾夕法尼亚大学商学院创建了劳德学院(Lauder Institute)，宾州大学快成劳德家族成员共同的母校了（威廉曾就读于此，罗纳德的女儿、现雅诗兰黛副总裁兼创意总监艾琳(Aerin)也曾就读于此）。劳德与妻子伊芙琳还在纽约纪念斯隆－凯特琳癌症中心帮助设立了伊芙琳·劳德乳腺癌研究中心(Evelyn H Lauder Breast Center at Memorial Sloan-Kettering Cancer Center)。2008年，他与罗纳德一起创建了老龄化研究所(Institute for the Study of Aging)，帮助研制治疗阿尔茨海默氏症（Alzheimer's disease，即老年性痴呆）的临床新药。

由于没有正式头衔，当我问他该如何定位自己目前在公司的角色时，他告诉我，“道德核心人物。”鉴于目前世人对大公司的普遍评价（越来越把它们看作是一群唯利是图的强盗资本家），我觉得这算是个蛮有趣的称呼。

“我不觉得公司执行家长制有啥不妥，”劳德说。“我们公司的家长制氛围很浓。我们有非常不错的健康计划——我们对员工体贴入微。”我们点的沙拉端上来后，劳德开始把他点的帕尔马干酪(Paternalistic Parmesan)夹到所要的空盘子中，我就问他说这话什么意思。

“我们有位高级销售代表患了癌症，她的医生告诉她将不久于人世。她给我打电话，哭得很伤心，我马上叫我认识的一位医生给她看病，并让秘书用专车接她去看医生，如今她活得好好的，”他说，正色看着我。“只有手下员工想让你成功，你方能成功，”他说。

劳德描述自己目前另一个角色是“首席教官”(chief teaching officer)，他清楚地意识到要把自己一生积累的真知灼见向员工传授。他如今仍在公司做的一件事就是举办各种各样的员工培训班。比方说，他举办的一个培训班，通过研究卡卡圈坊(Krispy Kreme)、星巴克(Starbucks)以及家得宝(Home Depot)等经典案例来探讨“怎么与其它公司处好关系，怎样会交恶”，劳德说，他在培训班上做的第一件事就是从纸袋里取出香奈儿五号香水(Chanel No 5)、倩碧(Clinique)、乐之饼干、纳贝斯科(nabisco)与可乐，然后问培训员工这些产品共性的东西是什么。他问我，停了一会儿就说，“告诉你吧，它们不胡捣鼓自己的标识和色码。”

在课上，他总结了十条承诺以及诸多禁忌。他喜欢做标牌。其中一个写道，“就直截了当拒绝。”这指的是零售合伙人可能想让推销雅诗兰黛的销售员做劳德不允许做的事。劳德反复灌输他的员工：对奢侈品牌来说，最最重要的是控制式分销。“上周五，我召集倩碧高级销售总管开了个会，我谈了很多关于能力的问题，”他说。“能力就是俘获消费群的拥有者：品牌或零售商。如果员工担心会得罪重要的合

伙人，我就举起另一标牌：‘一切归咎于伦纳德’。”

劳德是个演技高手——他所说的话中，就象杂耍老手一样显得游刃有余，这让我想起了鲍伯·霍普(Bob Hope)以及其他表演高手，多年来他们已经习惯了观众欣赏他们露一手，似乎他们一直在台上表演似的——但这个角色他已习以为常。早期了解他的人老说他“腼腆”。谈及他年轻时的样子，他说：“过了50年，我才意识到自己年轻时是多么帅。”

他凑到我跟前说：“你知道吗？我当海军时，腰围是34英寸，现在也就是35、36英寸的样子。”他说当兵的经历让他脱胎换骨：“让我明白该如何当好头。”

从海军退役后，劳德立下了宏愿：要把他母亲创办的公司发展成为化妆品界的通用公司(General Motors)。“刚开始，在美国本土市场销售化妆品不费吹灰之力，我们把产品卖给有抱负的女性。上世纪60年代，美国郊区每天都有新商场开张，它们就是我们的客户。但我萌生了另一个想法：我要进军国际市场。”

他选中了英国，大家都说他疯了——都说“英国人没钱，不会花这么高价格买化妆品的”，但1953年，他曾在伦敦呆过，看到“丝毫没有复兴的迹象，一切死气沉沉，”1957年他随美国海军再次来伦敦时，“我看到了天翻地覆的变化，所以我知道劝我的那些人都错了。我心里想，‘脑子里有好点子时，千万不要因为别人的劝而打退堂鼓’。”

1989年，他以同样的锐意进取精神进军前苏联市场——“有人对我说，‘你怎么能把化妆品卖给共党呢？’再往后到了1993年，我进军中国市场。公司上市是1995年，动因主要是考虑到家族因素”——他说有些家族成员需要更多流动性资金——但他话语之间，略带一丝遗

憾。他的个人生活如今很安逸，但公司生意却越来越难做。

“我做的最痛苦决定就是放弃权力，”他说。“我花了很长时间才适应。2000年，我从CEO位子上退下来，请弗雷德·连翰墨(Fred Langhammer)执掌公司（目前的CEO是傅懿德(Fabrizio Freda)）。有时我俩商讨（或争论）时，他会以尽可能委婉的口气提醒我，‘伦纳德，您已不再是CEO。’在此情况下，我知道自己是对的，对方是错的，但我还得按对方的意思办。这样的问题以前也发生在我母亲身上，她为了让别人（也让我）照她的意思办，也颇费心思，但有时你得接受这样的现状：对方也许与你行事方式大不一样，但那并不意味着对方做得糟糕。”

说到这儿，他又点了冰牛奶咖啡(cappuccino)，我则点了薄荷茶。“我每天喝三杯咖啡，因为我的老年痴呆症基金会主席曾看到一份芬兰人的研究报告，说成年人每天喝三到四杯咖啡会有助于防止得老年痴呆症，”劳德说。“我们是否再来点饼干？”他问我，随后要了些。但端上来后，他却压根没吃。

“这就是我思考的公司未来发展方向，”他转而说。“美国国内的力量对比已经从大企业转至消费者手中。名人的时代已渐行渐远，对富人以及名人的敬畏感也正在消失。社会上层出不穷的是精明的购物者，以及足不出户的观念，界定得很宽泛。”他又要了一杯咖啡。“我的观念要比其他人超前10至20年。但我现在对此只得保持缄默。”

他叹了口气。不管他做什么，不管他多么苦口婆心地说教，也不管他对自己的饮食如何挑剔，他也“不能保证30年后，公司还会是现在的样子。30年后，我能保证的是公司会不同于现在。”

这时，他突然叫道还有其它约会，他得马上走。我准备买单。他吃惊地看着我。“今天可吃了好多喔！”他说——虽然我早就给他同行

的手下人打过招呼今天由我买单。我知道这是玩笑话，这一点他也心知肚明，所以即便他起身准备离开，我还在等他给我使眼色。

迈克尔餐厅地址：纽约市西**55**大街**24**号

科布沙拉(Cobb salad)：36美元

尼斯沙拉：36美元

两份饼干：3美元

薄荷茶：6.5美元

2份冰牛奶咖啡：19美元

瓶装Panna矿泉水：9美元

总计（包括小费）：144.22美元

The End



浙江出版联合集团旗下电子书出版机构

http://www.bookdna.cn

新浪微博：@BookDNA本唐在线出版

微信公众号：本唐在线出版



如您发现本书内容错讹，敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn